"أثر الإستراتيجيات التسويقية على أداء المشاريع الصغيرة: دراسة ميدانية للمشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء"

"The impact of marketing strategies on the performance of small enterprises: A field study for small enterprises at AL- Balqa Governorate".

إعداد الطالب

أشرف عبد الكريم عبدالله النسور

المشرف

الدكتور عبدالحليم الزعبي

(أستاذ مساعد)

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات منح درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية

السلط- الأردن

2012/12/16م

تـعهد وإقرار

أنا الطالب (أشرف عبدالكريم عبدالله النسور) الموقع أدناه أقر بأن جميع المعلومات الواردة في رسالة الماجستير **بعنوان أثر الاستراتيجيات التسويقية على أداء المشاريع الصغيرة: دراسة ميدانية للمشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء** بإشراف الدكتور **عبدالحليم الزعبي** من إنتاجي الشخصي خلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقية وأتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على ذلك في حال ثبوت عكس ذلك. كما أفوض الجامعة حق تصوير الرسالة كلياً أو جزئياً وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات.

الاسم: **أشرف عبدالكريم عبدالله النسور**

التوقيع:

التاريخ: 16 / 12 / 2012م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 12/16 /2012 م.

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الدكتور عبدالحليم عيسى الزعبي، مشرفاً أستاذ مساعد، تسويق_ سلوك مستهلك	....
الدكتور محمد عواد الزيادات، عضواً أستاذ مشارك، التسويق	....
الدكتور محمد سليمان النسور، عضواً أستاذ مساعد، التسويق	....
الدكتور زكريا أحمد عزام، ممتحناً خارجياً أستاذ مشارك، التسويق، جامعة الزرقاء الأهلية	....

الإهداء

إلى روح والدي منبع فخري وإعتزازي وإصراري على التقدم والنجاح..... إلى أبي رحمه الله

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب......... إلى أمي

إلى مَن شاركتني أفراحي وهمومي وكانت نعم العون لي على طول الدرب.......إلى زوجتي

إلى زهور الحياة وزينتها من شاركوني طاولتي، وأقلامي، وأوراقي ....إلى أبنائي

إلى من هم دائماً بجانبي ليشدوا من أزري وعزيمتي........................ أخواتي وإخواني

إلى كل من له فضل علي ....

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وأفضل الصلاة والتسليم على سيد الخلق والمرسلين.

أتقدم بعظيم شكري ووافر أمنياتي إلى أستاذي الفاضل:

الدكتور عبدالحليم الزعبي

الذي تواضع بقبوله الإشراف على هذه الرسالة وتابعها بالسؤال والنقد والتوجيه، في كل مراحلها، فكان له كبير الأثر في خروج دراستي إلى حيز النور، ولم يبخل علي بعلمه وجهده ووقته، ولما قدمه من عون ومساعدة وتوجيهات سديدة طالت كل جزء من أجزاء هذه الرسالة، وأسهمت في إنجازها بالشكل الصحيح.

والشكر والتقدير إلى الأساتذة الكرام في قسم إدارة الأعمال في كلية عمان الجامعية للعلوم المالية والإدارية.

والشكر للأساتذة الذين قاموا بتحكيم نموذج الإستبانة.

وكذلك اشكر الأساتذة الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الدراسة ليثروها بعلمهم وخبراتهم وتوجيهاتهم القيمة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى إدارة هذا الصرح العلمي الكبير، جامعة البلقاء التطبيقية ممثلة برئيسها ونوابه الأفاضل على جهودهم الطيبة.

الباحث

أشرف عبدالكريم عبدالله النسور

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

"أثر الإستراتيجيات التسويقية على أداء المشاريع الصغيرة: دراسة ميدانية للمشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء"

إعداد

أشرف عبدالكريم عبدالله النسور

إشراف

الدكتور عبدالحليم الزعبي

أستاذ مساعد

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإستراتيجيات التسويقية في المشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء على أدائها، وتأتي أهمية هذه الدراسة –على حد علم الباحث– في عدم وجود دراسات سابقة إعتمدت على المتغيرات المستقلة والتابعة لهذه الدراسة تتعلق بالمشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، فقد تم إستخدام عينتين حيث تم إختيار عناصرهما عشوائيا. فقد إحتوت العينة الأولى وهي إستطلاعية على (100) مشروع صغير من مجتمع الدراسة للتعرف على درجة وضوح الأسئلة وتسلسلها وعدم وجود صعوبات أثناء تعبئتها من قبل أفراد العينة بالإضافة إلى الغاء بعض الفقرات بإستخدام التحليل العاملي. بينما العينة الثانية وهي الرئيسية للدراسة إحتوت على (300) مشروع

صغير بعد أن تم إستثناء (50) مشروع وبنسبة إستجابة مقدارها 85.7%. وقد تم إستخدام برنامج SPSS الإحصائي لاستخلاص النتائج، والتي أشارت إلى ما يلي:

- وجود فروق بين الذكور والإناث القائمين على المشروع في تبنيهم لإستراتيجية المنتج، وفي تقييمهم للأداء المالي للمشروع حيث كانت النتائج لصالح الإناث ولا توجد أية فروق فيما يتعلق بالإستراتيجيات الأخرى.
- وجود فروق بين القائمين على المشروع ممن يحملون الشهادة الجامعية وغير الجامعية في تبنيهم لإستراتيجية المنتج، حيث كانت النتائج لصالح غير الحاصلين على الشهادة الجامعية ولا توجد أية فروق فيما يتعلق بالإستراتيجيات الأخرى.
- وجود فروق بين القائمين على المشروع ممن يحملون الشهادة الجامعية وغير الجامعية في تقييمهم للأداء المالي وغير المالي للمشروع، حيث كانت النتائج لصالح الحاصلين على الشهادة الجامعية.
- وجود فروق بين المشاريع الصناعية والزراعية والتجارية في تبنيها لإستراتيجية المنتج وإستراتيجية التوزيع، حيث كانت الفروقات بين المشاريع الصناعية والتجارية لصالح التجارية لبعد "إستراتيجية المنتج"، ولصالح المشاريع الصناعية لبعد "إستراتيجية التوزيع".
- وجود إختلاف في تقييم الأداء المالي وغير المالي للمشروع يعزى لعدد العاملين في المشروع حيث كانت الفروقات لصالح العاملين في المشاريع الصغيرة من (10) إلى (19) عامل.
- يوجد تأثير لإستراتيجيات الترويج على الأداء المالي للمشروع ولكنه لا يوجد تأثير لإستراتيجيات المنتج، التسعير والتوزيع، على الأداء المالي للمشروع.

- يوجد تأثير لإستراتيجيات المنتج، التسعير، التوزيع، والترويج وأن إستراتيجيات الترويج هي الأكثر مساهمة في تفسير متغير الأداء غير المالي للمشروع يليها إستراتيجية المنتج التسعير، ثم إستراتيجية التوزيع على التوالي.

كما وأن هذه النتائج أدت إلى سد ثغرة في أدبيات البحث المتعلقة بدراسة أثر الإستراتيجيات التسويقية على أداء المشاريع الصغيرة بالإضافة إلى إن الدراسة قدمت بعض التوصيات لأصحاب القرار بشأن التركيز على بعض نقاط القوة لتعزيزها وتطويرها في مجال المشاريع الصغيرة وبيان بعض نقاط الضعف لمعالجتها.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3.1 فرضيات الدراسة

4.1 أنموذج الدراسة

5.1 التعريفات الإجرائية

6.1 أهمية الدراسة

7.1 أهداف الدراسة

8.1 مبررات الدراسة

9.1 حدود ومعوقات الدراسة

10.1 الدراسات السابقة

1.10.1 الدراسات العربية

2.10.1 الدراسات الأجنبية

3.10.1 مدى الاستفادة من الدراسات السابقة

4.10.1 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

الفصل الأول

يستعرض هذا الفصل مشكلة الدراسة وبيان لعناصرها الأساسية والفرضيات التي بنيت عليها، كما يشتمل على عرض لأهميتها وأهدافها وأنموذج الدراسة الذي يبين شكل العلاقات بين متغيراتها المستقلة والتابعة، إضافة إلى بيان لأهم التعريفات الإجرائية التي استخدمت في هذه الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

1.1 المقدمة:

يحتل قطاع المشاريع الصغيرة مكانة بارزة في خطط التنمية الإقتصادية والإجتماعية لمختلف دول العالم، وعند الحديث عن قطاع المشاريع في الأردن فان هذا القطاع بحاجة إلى تنمية قدراته التنافسية محليا ودوليا بشكل يدعم دوره في تحقيق الأهداف التنموية في المجتمع الأردني، ولأغراض هذه الدراسة فقد تم إختيار المشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء لما لهذه المشاريع من دور إستراتيجي في زيادة معدلات النمو الإقتصادي ومساهمتها في معالجة مشكلتي الفقر والبطالة. إلا إن بعض هذه المشاريع تعاني من مشكلة عدم قدرتها على تسويق منتجاتها بكفاءة عالية، الأمر الذي يمكن أن يؤثر في أداءها. ومن هنا فان مشكلة الدراسة تنبع من دراسة واقع الإستراتيجيات التسويقية المستخدمة وأثرها على أداء المشاريع الصغيرة من حيث تحديد وتحليل الإستراتيجيات التسويقية ومعرفة عناصر الأداء للمشاريع الصغيرة وتأثير بعض العوامل الديموغرافية على كل من الإستراتيجيات التسويقية وأداء المشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

أولاً: ما هي خصائص إستراتيجيات المزيج التسويقي المستخدمة في المشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء؟

ثانياً: ما أثر إستراتيجيات المزيج التسويقي المستخدمة على الأداء المالي وغير المالي للمشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء؟

ثالثاً: ما أثر العوامل الديموغرافية على كل من الإستراتيجيات التسويقية والأداء المالي وغير المالي للمشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء؟

3.1 فرضيات الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة وعناصرها فقد قام الباحث بتطوير الفرضيات الصفرية التالية:

الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكور والإناث القائمين على المشروع في تبنيهم لإستراتيجيات أ) المنتج، ب) التسعير، ج) التوزيع، د) الترويج.

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكور والإناث القائمين على المشروع في تقييمهم للأداء المالي وغير المالي للمشروع.

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق بين الإستراتيجيات المستخدمة في المشاريع الصغيرة (المنتج، التسعير، التوزيع، والترويج) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لعدد سنوات عملها في السوق.

الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إختلاف تقييم القائمين على المشروع للأداء المالي وغير المالي للمشروع تعزى لعدد سنوات عمل المشروع في السوق.

الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القائمين على المشروع ممن يحملون الشهادة الجامعية وغير الجامعية في تبنيهم لإستراتيجيات أ) المنتج، ب) التسعير، ج) التوزيع، د) الترويج.

الفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القائمين على المشروع ممن يحملون الشهادة الجامعية وغير الجامعية في تقييمهم للأداء المالي وغير المالي للمشروع.

الفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المشاريع الصناعية والزراعية والتجارية في تبنيها لإستراتيجيات أ) المنتج، ب) التسعير، ج) التوزيع، د) الترويج.

الفرضية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إختلاف تقييم الأداء المالي وغير المالي للمشروع تعزى لطبيعة عمل المشاريع سواء كانت صناعية أو زراعية أو تجارية.

الفرضية التاسعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تبني القائمين على المشروع لإستراتيجية أ) المنتج، ب) التسعير، ج) التوزيع، د) الترويج تعزى لعدد العاملين في المشروع.

الفرضية العاشرة:

لا يوجد إختلاف في تقييم الأداء المالي وغير المالي للمشروع يعزى لعدد العاملين في المشروع ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الحادية عشر:

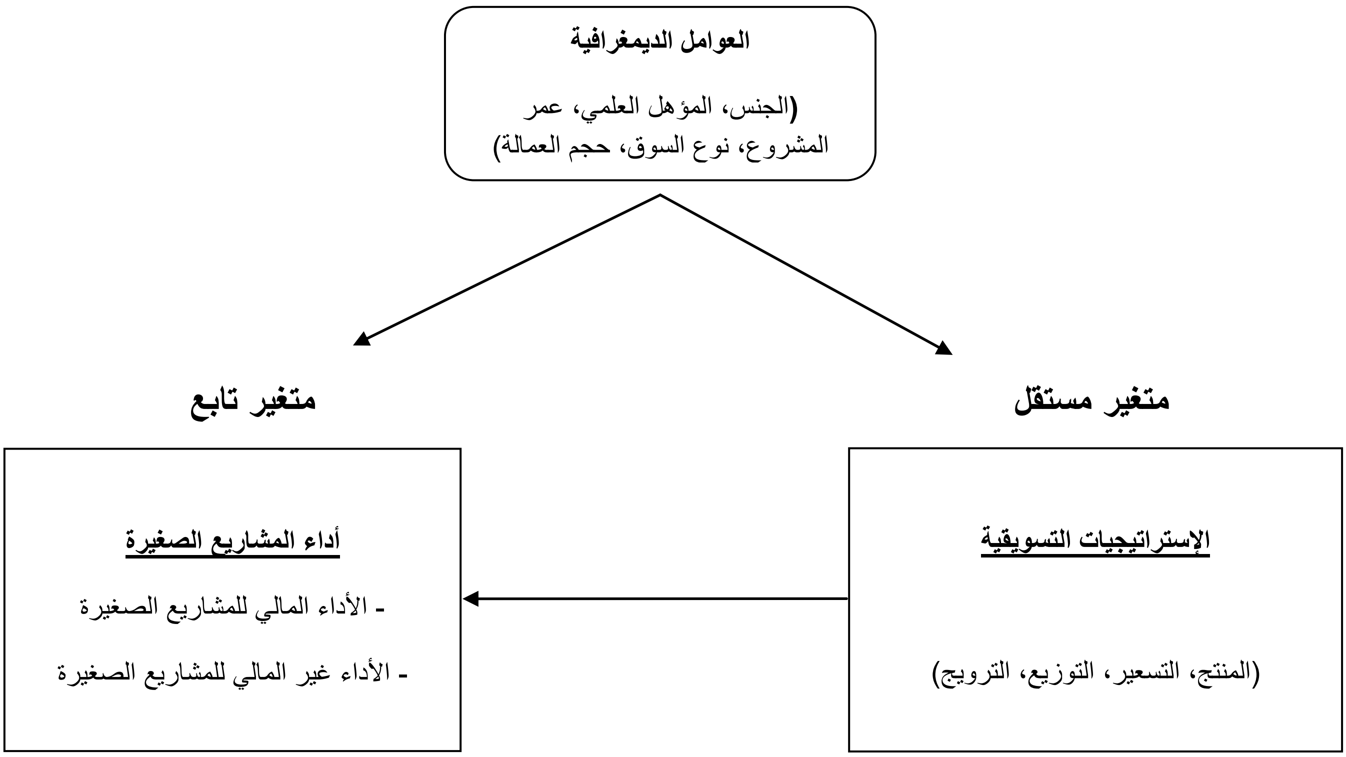
لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات أ) المنتج، ب) التسعير، ج) التوزيع، د) الترويج على الأداء المالي للمشروع.

الفرضية الثانية عشر:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات أ) المنتج، ب) التسعير، ج) التوزيع، د) الترويج على الأداء غير المالي للمشروع.

4.1 أنموذج الدراسة:

في ضوء المراجعة والتمعن في الأدب النظري والدراسات السابقة، قام الباحث بتصميم وتطوير أنموذج خاص بهذه الدراسة، والشكل التالي رقم (1) يوضح هذا النموذج.



الشكل رقم(1-1) أنموذج الدراسة المعدل

Source: Yiming,T., (2007), Marketing and business performance of construction SMEs in China, Journal of small Business and Industrial Marketing, Vol. 22. No. 2, Pp.118-125

5.1 التعريفات الإجرائية:

لأغراض هذه الدراسة فقد تم تحديد المعاني الإجرائية، وكما يراها الباحث لجميع المتغيرات المستقلة والتابعة والمستخدمة فيها.

- **المشروع الصغير:** المنشأة المستقلة في الملكية والإدارة وتعمل في بيئة محلية تهدف إلى الربح من خلال ممارسة نشاط اقتصادي واحد.
- **الإستراتيجية التسويقية:** هي الوسائل التي تلجأ اليها المشاريع الصغيرة لزيادة فاعلية أدائها، من خلال زيادة عدد الزبائن التي تقوم بشراء إنتاجها أو تصنيعها، وتتكون الإستراتيجيات التسويقية من: المنتج، والسعر، والتوزيع، والترويج.
- **المزيج التسويقي:** هو عبارة عن مجموعة من النشاطات المتكاملة تقوم بها المؤسسة بنفسها أو من خلال منظمات أخرى والتي ترتبط بالمنتج، السعر، التوزيع، الترويج والتي تشكل في النهاية الإستراتيجية التسويقية الكلية للمؤسسة.
- **المنتج:** مجموعة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي تشبع المستهلك ورغباته عن طريق منافعها المادية والمعنوية والإجتماعية.
- **السعر:** هو عبارة عن الوحدات النقدية التي تدفع من قبل المشتري لغرض حصوله على منتج أو خدمة وخلال فترة زمنية معنية.
- **التوزيع:** هو النشاط الذي يساعد على انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل بكفاءة وفاعلية وبالكمية والنوعية والوقت الملائم ومن خلال قنوات التوزيع.
- **الترويج:** ذلك العنصر المتعدد الأشكال والمتفاعل مع غيره من عناصر المزيج التسويقي والهادف إلى تحقيق عملية الإتصال الناجمة عن ما تقدمه الشركات من

سلع أو خدمات أو أفكار تعمل على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين من أفراد أو مؤسسات ووفق إمكاناتهم.

- **الأداء:** هو مجموعة من المقاييس التي تهدف إلى معرفة مدى فعالية أداء المنظمة.
- **الأداء المالي:** مؤشرات تقيس مقدرة المنظمة على زيادة أرباحها من خلال زيادة حجم المبيعات وزيادة عدد الزبائن، وزيادة معدل دوران المخزون.
- **الأداء غير المالي:** مؤشرات لمدى رضى الزبائن من خلال قياس مقدرة هذه المنظمة على تقديم مجموعة من الخدمات التي تساعد على جذب الزبائن.

6.1 أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

أولاً: تعتبر من الدراسات النادرة التي بحثت في العلاقة ما بين الإستراتيجيات التسويقية وأداء المشاريع الصغيرة.

ثانياً: التعريف بأهمية الإستراتيجيات التسويقية وأثرها على أداء المشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء.

ثالثاً: تشكل هذه الدراسة مجالاً خصباً لدراسات لاحقة لإستراتيجيات التسويق وأثرها على أداء المشاريع الصغيرة في المحافظات الأخرى.

رابعاً: تمثل إضافة علمية متخصصة جديدة تسهم في إثراء المكتبة العربية وتعويض النقص في موضوعها على مستوى العالم العربي بشكل عام والأردن بشكل خاص.

خامساً: بيان نقاط القوة والضعف لعناصر الإستراتيجيات التسويقية التي تستخدمها المشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء وأثرها على الأداء.

سادساً: إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة على كافة المشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء نظراً لكبر حجم العينة وطريقة إختيارها وما صاحبها من إجراءات كالدراسة الإستطلاعية.

7.1 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو معرفة أثر الإستراتيجيات التسويقية والعوامل الديموغرافية على أداء المشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء، وعليه يمكن صياغة الأهداف الفرعية التالية:

أولاً: معرفة خصائص الإستراتيجيات التسويقية التي تستخدمها المشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء.

ثانياً: معرفة خصائص وواقع الأداء المالي وغير المالي للمشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء.

ثالثاً: قياس أثر الإستراتيجيات التسويقية المستخدمة في المشاريع الصغيرة على أداءها في السوق المستهدف.

رابعاً: تقديم مجموعة من التوصيات التسويقية تساعد مديري المشاريع الصغيرة ومتخذي القرارات الخاصة بتنمية المجتمعات المحلية في تحسين أداء هذه المشاريع.

8.1 مبررات الدراسة:

بناءاً على ما تقدم نجد أن مبررات هذه الدراسة تنحصر في ما يلي:

أولاً: قلة الدراسات والأبحاث في موضوع الدراسة بشكل عام.

ثانياً: عدم وجود دراسات سابقة تبحث في أثر الإستراتيجيات التسويقية على أداء المشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء.

ثالثاً: حاجة الأجهزة الحكومية لمثل هذه الدراسات التي تساعدها في تنمية وتطوير المجتمع المحلي للمحافظات.

9.1 حدود ومعوقات الدراسة:

أولاً: الحدود المكانية: شملت الدراسة جميع المشاريع الصغيرة بإستثناء المشاريع الخدماتية التي تعمل داخل حدود محافظة البلقاء، وذلك استناداً إلى البيانات الرسمية الصادرة عن مديرية صناعة البلقاء.

ثانياً: الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الواقعة ما بين شهر شباط 2012 وحتى شهر آب 2012.

ثالثاً: ندرة الدراسات العربية بشكل عام التي تتناول موضوع أثر الإستراتيجيات التسويقية على أداء المشاريع الصغيرة.

رابعاً: عدم تعاون بعض المبحوثين (القائمين على هذه المشاريع من غير أصحابها) في إعطاء المعلومات اللازمة لإثراء موضوع الدراسة وفي الإجابة على الأسئلة الموجهة إليهم خشية تعرضهم للمسؤولية.

خامساً: طبيعة الدراسة الميدانية إذ تطلبت وقتاً وجهداً إضافياً لزيادة مواقع المشاريع لتوزيع الإستبيانات، وأحياناً عدم تواجد المبحوثين المعنيين أثناء القيام بزيارتهم، مما أضطر الباحث لإعادة الزيارة أكثر من مرة لهم.

سادساً: عدم أمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة على جميع محافظات المملكة.

سابعاً: لم تقوم الدراسة بتناول أثر المؤسسات التمويلية في أداء المشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء.

10-1 الدراسات السابقة:

قام الباحث بمسح الدراسات السابقة حول موضوع هذه الدراسة، وتم الإستعانة والإستفادة من بعض الدراسات التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة وتخدم متغيراتها، وفيما يلي استعراض لبعض هذه الدراسات:

1-10-1 الدراسات العربية:

1- دراسة (المصري،1991) بعنوان: "إمكانات التعاون التسويقي بين المصانع الصغيرة - دراسة تطبيقية في مدينة القاهرة الكبرى".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في قبول المصانع الصغيرة في مدينة القاهرة لفكرة التعاون التسويقي فيما بينها وأسباب رفضها والتي تستخدم التكنولوجيا المبسطة في عملياتها الإنتاجية، والتعرف على الصعوبات التي تحول دون تحقيق التعاون التسويقي، ومساعدتها على النمو والإستمرار، مما يشجع على إقامة مصانع جديدة حديثة، تسهم في زيادة الإنتاج وفرص العمل.

وقد بلغ حجم العينة 100 مفردة موزعة بالتساوي على قطاعات إنتاج السلع الغذائية والملابس والمنتجات الجلدية والأثاث في مدينة القاهرة الكبرى.

وتشير نتائج هذه الدراسة إلى ما يلي:

- أن أكثر المصانع قبولاً لفكرة التعاون التسويقي عمرها الإنتاجي أقل من 5 سنوات، وذات العمالة (10- 19 عاملاً).
- تحقق المصانع الصغيرة (الموافقة) تميزاً في مجال جودة المنتجات، والخدمات، وتتفوق المصانع (غير الموافقة) في مجال السعر، وسرعة التسليم. ويعد التفوق في المنافسة السعرية سبباً في عدم الإهتمام بالتعاون التسويقي.

- تتميز المصانع (غير الموافقة) بزيادة نسبة المديرين من حملة المؤهلات، وزيادة سنوات الخبرة، مما يشير إلى أن هذين المتغيرين ليسا سبباً في قبول فكرة التعاون التسويقي.
- أتضح أن نسبة 86% من مفردات العينة تضع أهداف الربح (في المدى القصير) في المرتبة الأولى على باقي الأهداف.
- تتخذ القرارات التسويقية في أغلب المصانع بناءاً على الخبرة الشخصية وأن أسلوب إتخاذ القرار ليس له علاقة بقبول فكرة التعاون التسويقي.
- تعد أهم مزايا التعاون التسويقي من وجهة نظر المصانع هي تخفيض التكلفة، والإرتقاء بكفاءة الأداء، ودرء أخطار المنافسة، وتوفير الخبرات اللازمة.
- تبين أن المصانع الصغيرة التي لا تحبذ فكرة التعاون التسويقي ترجع لأسباب المحافظة على أسرارهم، وشدة المنافسة بين المصانع المحلية، ولنقص الوعي بمزايا هذا التعاون، وعدم وجود التنظيم المناسب للإشراف عليه، وأخيراً سيطرة الموزعين لمحدودية إمكانات التسويق لهذه المصانع.
- تحتاج المصانع الصغيرة إلى مساعدة الحكومة، أهمها حماية إنتاجها من المنافسة. وتفضيله في المناقصات الحكومية، وتقديم الخبرة والإرشاد التسويقي، بالإضافة إلى المساعدات المالية.

2. دراسة (مقاطف، 1998) بعنوان: "استراتيجية تسويق المنتجات الصيدلانية، حالة دار الحكمة للاستثمار".

هدفت هذه الدراسة لمعرفة الدور الذي يعطيه أصحاب مصانع المنتجات الصيدلانية لوظيفة التسويق بالمقارنة مع الوظائف الأخرى المختلفة، من خلال الإستراتيجية المتبعة في تسويق هذه المنتجات، وتكمن أهمية هذه الدراسة في الدور الكبير الذي تحظى به وظيفة التسويق بالنسبة للمؤسسات المنتجة للمواد الصيدلانية وذلك بإبراز الإستراتيجية المتبعة لتسويق هذا النوع من المنتجات والموافقة لتغيرات البيئة المحيطة، وتوضيح المزيج التسويقي الملائم لها.

وتوصلت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- تعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف التي يجب الإهتمام بها وتخصيص دائرة خاصة بها تعمل على خدمة المؤسسة حقاً.
- أن تطبيق سياسة تسويقية في أي مؤسسة وفي أي مجال كان يجب أن يكون مسبوقاً بدارسة شاملة تتضمن معرفة ظروف المنتج والسوق المحيطة به حتى نتوصل إلى سياسة صحيحة تليق بطبيعة المنتج وتحقق الأهداف المرجوة.
- الدخل وزيادة عدد السكان تؤثر بشكل كبير على مستويات الطلب على الدواء.

3. دراسة (أبو بكر، 2002) بعنوان "المشاريع الصغيرة في فلسطين _ الصعوبات وأنماط التخطيط فيها".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الصعوبات التي تواجه المشاريع الصغيرة وأنماط التخطيط فيها في محافظة نابلس، من خلال دراسة أثر مكان المشروع، المؤهل العلمي لصاحب المشروع، ونوعية ملكية المشروع، وعدد العاملين في المشروع، وطبيعة الخطط،

وطبيعة المعوقات. وتكونت عينة الدراسة من 606 من أصحاب المشاريع الصغيرة في فلسطين بنسبة (5.8%) من مجتمع الدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- أن الخطط الإدارية، ومهارات العمل هي الأكثر إستخداماً في المنشآت الصغيرة في فلسطين حيث كانت نسبتها 91.7% و92.2% على التوالي ويليها من حيث الترتيب خطط العمل التسويقية وكانت 82% أما بقية أنواع الخطط فتراوحت في التقدير المتوسط لإستخدامها.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) في خطط مهارات العمل التسويقية، المبيعات، المشتريات، وضبط وجرد المخزون، وتنمية القوى البشرية، والتحليل المالي تعزى لمتغير مكان المشروع.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) في طبيعة المعوقات التي تواجه المشاريع الصغيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصاحب المشروع بين الذين يحملون المؤهل العلمي الأساسي، والذين يحملون المؤهل العلمي الجامعي لصالح الذين يحملون المؤهل العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) في طبيعة المعوقات التي تواجه المشاريع الصغيرة تعزى لمتغير نوعية ملكية المشروع بين مالك واحد، مؤسسة خاصة لصالح مؤسسة خاصة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) في طبيعة المعوقات التي تواجه المشاريع الصغيرة تعزى لمتغير عدد العاملين في المشروع لصالح عدد العاملين الأكثر.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في طبيعة خطط العمل التسويقية وخطط ضبط وجرد المخزون وخطط الإستيراد والتصدير والتخطيط للمشروع تعزى لمتغير نوعية ملكية المشروع.

4. **دراسة (طملية، 2005) بعنوان: " تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية تحقق البقاء والربحية والنمو للمشاريع الصناعية الصغيرة في الاردن".**

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير إستراتيجيات تسويقية تنافسية تتناسب مع محدودية الموارد التي تعاني منها المشاريع الصغيرة، بحيث تساعدها على تحقيق البقاء والربحية والنمو. حيث تناولت قطاعي صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة والصناعات الغذائية في محافظتي عمان (العاصمة) وأربد، والتي يعمل بها من خمسة إلى تسعة وأربعين عاملاً.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها:

- لكي تحقق المشاريع الصناعية الصغيرة البقاء لا بد لها من أن تعتمد على نظم المعلومات التسويقية، وأن تتمتع بالتوجه الريادي، وتحرص على تطبيق إستراتيجية التمايز، وأن تسفيد من مزايا إستراتيجية الإتحادات الإستراتيجية.
- لكي تحقق المشاريع الصناعية الصغيرة النمو لا بد لها من الإعتماد على نظم معلومات التسويق وتبني المفهوم التسويقي والعمل على تطبيق إستراتيجية التمايز والإستفادة من مزايا الدخول في إتحادات إستراتيجية.
- تستطيع المشاريع الصناعية الصغيرة أن تحقق الربحية في حال إعتمادها نظم معلومات التسويق والحرص على تطبيق التخطيط الإستراتيجي للتسويق، والسعي لتطبيق إستراتيجية قيادة الكلفة الشاملة.

5. دراسة (الشميمري، 2006) بعنوان: "العوامل المؤثرة في التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة في المملكة العربية السعودية والتعرف على العوامل المؤثرة في التوجه التسويقي من خلال إختبار أثر التوجه التسويقي في أداء المنشآت الصغيرة، وتناولت الدراسة ثلاثة نماذج أولها يتعلق بالموقف من التوجه التسويقي، والثاني التوجه التسويقي السلوكي، والثالث أداء المنشأة الصغيرة.

وتكونت عينة الدراسة من 168 منشأة صغيرة في المملكة العربية السعودية، حيث وزعت الإستبانة على مديري هذه المنشآت.

وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- أن الموقف من التوجه التسويقي له أثر إيجابي ذو دلالة معنوية على التوجه التسويقي السلوكي، وله أثر إيجابي في أداء المنشأة.
- أنه كلما زاد الموقف الإيجابي من التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة من قبل المدير، زاد تطبيق التوجه التسويقي في المنشأة.
- أن المنشأة الصغيرة التي يقودها مدير بتأهيل علمي عالٍ ومتخصص في التسويق يكون أكثر ميلاً إيجابياً نحو التوجه التسويقي.
- أن للمحددات الإدارية أثراً سلبياً معنوياً في التوجه التسويقي السلوكي للمنشآت الصغيرة.

6. دراسة (سيف، 2008) بعنوان: "متغيرات السوق وأثرها على تسويق المنتجات الصناعية اليمنية".

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر أي من المتغيرات السياسية والقانونية، الإقتصادية، العلمية والتقنية، الديموغرافية والإجتماعية والثقافية الأكثر تأثير على تسويق المنتجات الصناعية اليمنية من وجهة نظر القيادات الإدارية لهذه المنظمات.

ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أن مجموعات متغيرات السياسية والقانونية، والإقتصادية، والعلمية والتقنية، والديموغرافية والإجتماعية والثقافية مؤثرة على تسويق المنتجات الصناعية اليمنية غير أن هناك تباين في درجة تأثير هذه المجموعات.
- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجموعات المتغيرات السياسية والقانونية، الإقتصادية، العلمية والتقنية، الديموغرافية والإجتماعية والثقافية وتسويق المنتجات الصناعية اليمنية.
- يعتبر مستوى الدخل والأجور، والنمو الإقتصادي، والأسعار، والتضخم لها تأثير كبير على تسويق المنتجات الصناعية اليمنية.

7- دراسة (السميرات، 2009) بعنوان: "الممارسات التسويقية وأداء المشاريع الصغيرة: دراسة ميدانية للمشاريع الصغيرة في محافظة المفرق".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الممارسات التسويقية، ومستوى الأداء في المشاريع الصغيرة في محافظة المفرق، وبيان أثر الممارسات التسويقية على أداء تلك المشاريع. وتكونت عينة الدراسة من 48 مشروع صغيرة في محافظة المفرق.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت نتائج الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية للممارسات التسويقية لمجالي المنتج والسعر في المشاريع الصغيرة في محافظة المفرق بأنها حصلت على موافقة عالية، كما أن تلك المشاريع تقوم بتسعير منتجاتها على أساس التكاليف الفعلية، وجودة المنتج.
- أظهرت النتائج من خلال المتوسطات الحسابية للممارسات التسويقية لمجالي التوزيع والترويج في المشاريع الصغيرة في محافظة المفرق، بأنها حصلت على موافقة متوسطة، كما تبين أن المشاريع الصغيرة لا تلجأ إلى مجال الإعلان ومن خلال التلفاز، والراديو، والصحف.
- توصلت الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية لمجال الأداء المالي للمشاريع الصغيرة بأنها حصلت على موافقة متوسطة، حيث تبين للباحث إلى أن تلك المشاريع حققت أرباحاً متوسطة، أقرب إلى المرتفعة. وأظهرت الدراسة بأن الأداء غير المالي كان مرتفعاً. حيث تبين للباحث إلى أن تلك المشاريع تقوم بتقديم منتجات ترضي بشكل فعال حاجات ورغبات الزبائن.
- أن مستوى الممارسات التسويقية مجتمعة (المنتج، والسعر، والتوزيع، والترويج) كان متوسطاً، وأن الأداء العام في المشاريع الصغيرة في محافظة المفرق كان متوسطاً.
- وجود أثر ايجابي للممارسات الترويجية على الأداء العام، والأداء المالي، والأداء غير المالي للمشاريع الصغيرة، ووجود أثر ايجابي لمجال المنتج في الأداء غير المالي للمشاريع الصناعية الصغيرة، بينما لم يكن هنالك أثر إيجابي للمنتج في

الأداء المالي، وعدم وجود أثر إيجابي لمجالي السعر والتوزيع في الأداء العام، والأداء المالي، والأداء غير المالي للمشاريع الصناعية الصغيرة.

- أظهرت الدراسة من خلال المتغيرات الديموغرافية بأن ما نسبته 46% من أفراد العينة لا يحملون شهادة الدراسة الثانوية العامة، مما أدى إلى ضعف التوجه نحو الأنشطة والممارسات التسويقية عند هؤلاء المدراء. كما تبين أن ما نسبته 67% من المشاريع الصغيرة في محافظة المفرق لا يوجد لديها جهة متخصصة في مجال التسويق.

2.10.1 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Dess, G. and Davis, R., 1984) بعنوان:

"Porters generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance".

هدفت هذه الدراسة إلى تصنيف الشركات في الصناعة حسب الإستراتيجية المستخدمة سواء كانت قيادة الكلفة الشاملة، التمايز، التركيز. وتكونت عينة الدراسة من 78 شركة أمريكية حيث تناولت الدراسة العلاقة بين الأسواق والإستراتيجية التي تتبناها الشركة في السوق لإغراض المنافسة.

وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التركيز على إستخدام الإستراتيجيات التالية وبالترتيب (التمايز، قيادة الكلفة الشاملة، التركيز على جزء من السوق) وأن عناصر هذه الإستراتيجيات يتضمن ما يلي: (تطوير منتج جديد، خدمة العملاء، كفاءة التشغيل، جودة المنتج، خبرة العاملين، المحافظة على مستوى تخزين مرتفع، أسعار منافسة، تنوع المنتجات، تعريف

العلامة التجارية، الإبتكار في طرق التسويق، مراقبة قنوات التوزيع، تخفيض الموارد المالية الخارجية، خدمة أسواق جغرافية محددة، الإعلان، السمعة الجيدة، التنبؤ بنمو السوق، الابتكار في طرق التصنيع).

- أن إستراتيجية التركيز لها أثر كبير على نمو المبيعات.
- أن الشركات التي تتبنى على الأقل واحدة من إستراتيجيات (التمايز، قيادة الكلفة الشاملة، التركيز على جزء من السوق). لها أداء أعلى من الشركات التي لا تتبنى أي من هذه الإستراتيجيات.
- أن الشركات التي تتبنى إستراتيجية قيادة الكلفة الشاملة لها أثر كبير على زيادة معدل العائد على الإستثمار.

2. دراسة (Robinson, R. and Pearce, J., 1988) بعنوان:

"Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء الشركات الصناعية من خلال مراجعة أنماط السلوك الإستراتيجي وإهتمام الإدارة العليا بعمليات التخطيط وتطوير الأنشطة التي تهدف إلى تسهيل تنفيذ الإستراتيجيات التسويقية وتحليل التوجه الإستراتيجي للشركات وأثره على أداء وحدة الأعمال فيها. وتكونت عينة الدراسة من 97 شركة أمريكية مثلت 60 صناعة مختلفة، حيث وضع الباحث مقياساً لتطور عملية التخطيط في كل شركة وهذه العملية سمحت للباحثين لدراسة العملية المتعلقة بتفعيل العلاقة بين الإستراتيجية وأداء المنظمة المتمثل بنمو المبيعات والعائد على الأصول.

وأشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- أن نمو المبيعات والعائد على الأصول يتناسب طردياً مع تبني الشركات نماذج مختلفة للتخطيط الإستراتيجي.
- أن الشركات التي لا تتبنى التخطيط الإستراتيجي كان أدائها منخفض فيما يتعلق بنمو حجم المبيعات ومعدل العائد على الإستثمار.
- أن الشركات ذات التخطيط الإستراتيجي المنخفض كان أدائها متوسط فيما يتعلق بنمو حجم المبيعات ومعدل العائد على الإستثمار.

3. دراسة (Mcdogall, P. and Robinson, R., 1990) بعنوان:

"New venture strategies: an empirical identification of eight archetypes of competitive strategies for entry".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الإستراتيجيات التنافسية المتبعة في المشاريع الجديدة من خلال دراسة الأساليب التنافسية التي يتبعها مدراء هذه المشاريع، حيث تم تكوين ثمانية مجموعات تمثل أنماط السلوك وتناولت هذه الدراسة 247 مشروع جديد في أمريكا من خلال إستبانة وزعت على مديري هذه المشاريع لوصف الإستراتيجيات التنافسية المتبعة في مشاريعهم وتحليل مجموعة من عوامل نمو المشروع من خلال: تعدد أنواع المنتجات والسلع في العديد من الأسواق لتلبية طلب صغار الزبائن، تقديم سعر منافس للمنتجات الجديدة، أنتاج منتجات خاصة بأسعار منافسة لكبار الزبائن، تقديم نطاق واسع من المنتجات إلى مجموعة من الأسواق، والمنافسة من خلال تقسيط أثمان المنتجات والبيع المباشرة للزبائن، والنمو في أجزاء صغيرة من السوق وطرح منتج متميز وخدمة عملاء متميزة، وتطوير قنوات توزيع جديدة وترويج مميز من خلال إبراز العلامة التجارية، تقديم منتجات متخصصة

بأسعار تنافسية تستهدف فئة محددة من الزبائن. والتي حددت الإستراتيجية المتبعة في هذه المشاريع على أساس التركيز أو عدم التركيز على أبعاد الإستراتيجيات.

وأشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- 6% من المشاريع الجديدة تعمل على النمو من خلال تعدد أنواع المنتجات والسلع في العديد من الأسواق لتلبية طلب صغار الزبائن.
- تحدد 14% من المشاريع الجديدة إستراتيجيتها التنافسية من خلال تقديم سعر منافس للمنتجات الجديدة لتلبية طلب كبار العملاء.
- 5% من المشاريع تتبع إستراتيجيات تنافسية من خلال تقديم منتجات متخصصة بأسعار تنافسية تستهدف فئة محددة من الزبائن.
- 14% من المشاريع الجديدة تتبع إستراتيجيات تنافسية من خلال تقديم نطاق واسع من المنتجات إلى مجموعة من الأسواق.
- 13% من المشاريع تحدد إستراتيجيتها التنافسية من خلال تقسيط أثمان المنتجات والبيع المباشرة للزبائن.
- 14% من المشاريع الجديدة تتبع إستراتيجيات تنافسية من خلال النمو في أجزاء صغيرة من السوق وتقديم منتج متميز وخدمة عملاء متميزة.
- 23% من المشاريع الجديدة تتجه نحو العلامة التجارية وتطوير قنوات التوزيع والترويج لتحديد إستراتيجيتها التنافسية.

4. دراسة (Sharma, B., 2004) بعنوان:

"Marketing strategy, contextual factors and performance an investigation of their relationship".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إستراتيجية التسويق وأداء المنظمة ومعرفة مدى تركيز قطاع الصناعة التحويلية في أستراليا على إستراتيجية التسويق والإستراتيجيات التنظيمية الأخرى المتمثل بإستراتيجيات (البحث والتطوير، العمليات، الموارد البشرية، إستراتيجية التكنولوجيا)، كما تناولت الدراسة مدى إستخدام إستراتيجية التسويق بإختلاف العوامل الموقفية الأخرى:(حجم الشركة، عمل الشركة، نوع السوق، عمر الشركة). وتكونت عينة الدراسة من 225 مشروع أسترالي من قطاع الصناعات التحويلية.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن إستراتيجية التسويق جاءت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية للمنظمة بعد إستراتيجية العمليات والبحث والتطوير، وأنها ليست فعالة بقدر فعالية استراتيجية العمليات والتكنولوجيا.
- إن تطوير قطاعات جديدة في السوق/العملاء كان ذا أثر إيجابي في إستراتيجية التسويق ومن ثم تحسين خدمات ما بعد البيع، وأنه مرتبط بشكل إيجابي مع زيادة نمو المبيعات المحلية والتصديرية.
- إن التركيز على إستراتيجية التسويق كان أكبر في الشركات الكبيرة من الشركات الصغيرة، وفي الشركات التي تنتج السلع الإستهلاكية وسلع صناعية اكثر أهمية من الشركات التي تنتج السلع الصناعية فقط، وفي الشركات التصديرية أكثر من الشركات غير التصديرية.

- كانت أهمية إستراتيجية التسويق في الشركات التي فيها معدل نمو المبيعات المحلية عالي أكثر من الشركات التي فيها معدل نمو قليل.

5. دراسة (Simpson, M. and Padmore, J., 2006) بعنوان:

"Marketing in small and medium sized enterprises".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية وظيفة التسويق في الشركات الصغيرة والمتوسطة وتقييم الشركات من خلال وجود قسم خاص بالتسويق، خطة عمل فاعلة، معلومات وإحصاءات عن السوق، وتمثيل قسم التسويق في مجلس الإدارة. ومدى تأثر التسويق بعمر الشركة، عدد العاملين، حجم المبيعات السنوي. وإقتراح إستراتيجيات تسويقية لتحسين الأداء المالي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات من خلال توزيع إستبانة على 143 مشروع في بريطانيا تمثلت بمديري هذه المشاريع.

حيث توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- 66% من الشركات من فئة "القائدة في التسويق" و33% من الشركات "ضعيفة التسويق". حيث كان عدد العاملين وحجم المبيعات أكبر في الشركات من فئة "القائدة في التسويق" من الفئات الأخرى.
- 35.2% من الشركات كان لديها قسم خاص بالتسويق.
- 80.3% من الشركات كان لها خطط أعمال فاعلة.
- 55% من الشركات كان التسويق ممثل في مجلس الإدارة.
- 84.4% من الشركات كان لديها معلومات وإحصاءات عن التسويق.

- الشركات التي حجم المبيعات فيها قليل كانت أقل إهتماماً بالحصول أو إمتلاك معلومات إحصائية عن التسويق وكذلك لا تمتلك خطط عمل فاعلة وليست ممثلة في مجلس الإدارة.
- الشركات ذات العمالة أكثر من 50 عامل تسعى لإمتلاك معلومات إحصائية عن التسويق ومن خلال قسم تسويق خاص وتكون ممثلة في مجلس الإدارة.
- 81% من الشركات كان معدل العاملين أقل من 50 عامل.
- 62.9% من الشركات كان عمرها أكثر من 10 سنوات.
- إن أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة ذات علاقة إيجابية بأنشطة التسويق وتنظيم التسويق داخل هذه الشركات.

6. دراسة (Phil, M., 2007) بعنوان:

"Hierarchical fit Levels of strategy and performance in UK small retail Businesses".

هدفت هذه الدراسة لمعرفة الخيارات الإستراتيجية المتاحة لشركات التجزئة الصغيرة في المستوى الوظيفي ومستوى الأعمال، ومعرفة العوامل المؤثرة على أداء تجار التجزئة بإختلاف المستويات الإستراتيجية. حيث سعت الدراسة لمعرفة البدائل الإستراتيجية المتاحة على المستوى الوظيفي والأعمال والعلاقة بين إستراتيجيات التجزئة في المستويات المختلفة وأداء هذه الشركات من خلال قياس إستراتيجيات بيع التجزئة في المستوى الوظيفي: (تقديم سلع وخدمات عالية الجودة، التفرد في نوعية المنتجات وعمليات التخزين، تقديم أسعار منافسة لعدة منتجات، الإعتماد على العلامة التجارية، إستخدام التوزيع المباشر للسلع، البيع في الأسواق المحلية، ترويج المبيعات). وإستراتيجيات بيع التجزئة في مستوى الأعمال:

(التركيز على خدمة العملاء، التوسع في الأسواق، الدمج والتعزيز، التخصص، تقليل تكلفة الإنتاج، تنويع المنتجات). ومعرفة تأثيرها على الأداء الكلي (الأداء الكلي، العائد على الإستثمار، التغير في المخزون، التغير في معدل الإحتفاظ بالمستهلك).

وتكونت عينة الدراسة من 305 مشروع بريطاني، حيث تم جمع البيانات عن طريق إستبانة وزعت على تجار التجزئة.

وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- إن إستراتيجية مستوى الأعمال أكثر أهمية ونجاح من إستراتيجية المستوى الوظيفي في الشركات الصغيرة. والتي تتيح تميز أعمال هذه الشركات عن المنافسين والمنافسة بكفاءة وفاعلية في السوق.
- وجود تأثير إيجابي لإستراتيجية "التفرد في نوعية المنتجات وعمليات التخزين" على الأداء في شركات التجزئة في المستوى الوظيفي.
- وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية لإستراتيجية "تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية" على المحافظة على العملاء وتأثير سلبي لإستراتيجية "تسويق العلامة التجارية" في شركات التجزئة في المستوى الوظيفي.
- أظهرت إستراتيجية "إستخدام قنوات التوسع" في شركات التجزئة في مستوى الأعمال أثر إيجابي على الأداء الكلي.
- كان لإستخدام إستراتيجية "التركيز على خدمة العملاء في شركات التجزئة في مستوى الأعمال علاقة قوية وتأثير إيجابي على أداء تجار التجزئة.
- أظهرت "إستراتيجية التعزيز أو الدمج" في شركات التجزئة في مستوى الأعمال تأثير سلبي على حجم المبيعات والأداء بشكل عام.

7. دراسة (Yiming, T., 2007) بعنوان:

"Marketing and business performance of construction SMEs in China".

هدفت الدراسة لمعرفة تأثير الإستراتيجيات التسويقية: (إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التمايز) على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الصين، من خلال وبيئة العمل: (سياسات الحكومة إتجاه المشاريع الصغيرة، جودة الخدمات المتاحة للمشاريع الصغيرة) والتحديات: (مصادر التمويل، وديون المشروع). حيث وزعت إستبانة الدراسة على 616 مشروع في الصين، تم إسترجاع منها 141 إستبانة بنسبة 22.9%.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التمايز على أداء المشاريع الصغيرة.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التركيز على أداء المشاريع الصغيرة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للسياسات الحكومية إتجاه المشاريع وتوفير خدمات ذات جودة على أداء المشاريع الصغيرة.
- إن التحديات المالية التي تواجه المشاريع الصغيرة لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) على أداء المشاريع الصغيرة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير منتجات سنوياً وإجراء بحوث في السوق على أداء المشاريع الصغيرة.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعدد سنوات عمل المشروع على أداء المشاريع الصغيرة.

8. دراسة (Carl, A. S., 2008) بعنوان:

"**Strategy development in international marketers: a tow tier approach**".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير كل من إستراتيجيات بورتر: (قيادة الكلفة الشاملة، التمايز، والتركيز) وإستراتيجيات التسويق الدولي (إستراتيجية التحالف، إستراتيجية المتحدي، إستراتيجية التابع، إستراتيجية التكامل) على أداء المشاريع الصغيرة في بريطانيا، من خلال دراسة 213 مشروع في بريطانيا.

حيث توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- ترتبط إستراتيجية التمايز إيجابياً مع إستراتيجية التحدي وإستراتيجية التكامل، وسلبياً مع إستراتيجية التابع.
- ترتبط إستراتيجية التركيز إيجابياً مع إستراتيجية التحدي، وسلبياً مع إستراتيجية التدرج.
- ترتبط إستراتيجية التحدي بشكل غير مباشر مع إستراتيجية التحالف.
- يرتبط الأداء إيجابياً مع إستراتيجية التحدي وإستراتيجية التكامل وسلبياً مع إستراتيجية التدرج.
- إن إستراتيجيات بورتر لها تأثير مباشر وغير مباشر على أداء الشركات.
- إن التأثير المشترك للإستراتيجيات بورتر والتسويق الدولي يعطي عوائد أفضل على الأداء من تأثير كل إستراتيجية على حدى.

9. دراسة (Michele, O., 2008) بعنوان:

"Determinants of new product performance in small firms".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر كل من التوجه نحو السوق، كفاءة المنتجات، أداء المنتجات الجديدة، الأداء التنظيمي، وخصائص المنتجات. بالإضافة إلى معرفة توجهات المشاريع الصغيرة والمتوسطة نحو العملاء، والتوجه نحو سياسات المنافسون في الشركات الصغيرة والمتوسطة. وتكونت عينة الدراسة من 26 شركة صغيرة في ايرلندا.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- وجود تأثير قوي لتوجه المنافس على أداء المنتجات الجديدة والأداء التنظيمي في الشركات الصغيرة، ووجود علاقة قوية بين أداء المنتجات الجديدة والأداء التنظيمي.
- زيادة كفاءة المنتجات يرتبط بزيادة أداء المنتجات الجديدة والأداء التنظيمي في الشركات الصغيرة.
- زيادة توجه المستهلك نحو السوق لا يرتبط ولا يؤدي إلى زيادة أداء المنتجات الجديد والأداء التنظيمي في الشركات الصغيرة.
- وجود أفضل المميزات للمنتجات لا يؤدي إلى وجود أفضل أداء المنتجات الجديد والأداء التنظيمي في الشركات الصغيرة.
- تتميز الشركات التي تعتمد على التوجه نحو السوق في إرضاء الزبائن، وبالتالي أدائها أفضل من الشركات التي لا تعتمد على التوجه نحو السوق.
- إن كفاءة المنتج، وتوجهات المنافسين ترتبط إرتباط قوياً وتؤثر على أداء المنتج الجديد وبالتالي على الأداء التنظيمي في الشركات الصغيرة.

10. دراسة (Rami, A. and Ahmed, A., 2008) بعنوان:

"Analysis of small business performance in Syria"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء المشاريع الصغيرة السورية، من خلال معرفة تأثير كل من (التخطيط، حجم الشركة، مصدر رأس المال العامل، عمر مدير المشروع، تدريب العاملين) على أداء الأعمال الصغيرة من خلال قياس رضا مدير المشروع عن (الأداء الكلي، الربحية، حجم المبيعات). حيث شملت عينة الدراسة على 340 شركة من قطاع الخدمات في سوريا.

وأشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- إن 83.3% من الشركات تهتم بالتدريب الإداري بينما تهتم 17.4% بتدريب العاملين، هذا يعني أن الشركات التي لم تبنى التدريب الإداري، لم تدرك أهمية تدريب العاملين.
- 81.5% من الشركات حجم العاملين فيها أقل من 15 عامل و18.5% عدد العاملين من 15-25 عامل. حيث لجأت الشركات إلى عدم التوظيف وتعويض ذلك بساعات عمل إضافية.
- 66.7% من أفراد العينة عمرهم أقل من 41 عاماً، حيث يعتقد أن بداية الأعمال في سن مبكر أمر مهم للنجاح حيث تكون الإلتزامات المالية والعائلية أقل.
- 88.5% من الشركات تعتمد رأس المال الشخصي حيث يعتبر رأس المال ذات أهمية لنمو الأعمال.

- 54.2% من الشركات لا تهتم بالتخطيط والسبب في ذلك النقص في المعلومات الإقتصادية اللازمة للتخطيط.
- إعتبر 65.2% من الشركات أن تحسين الأداء يكون من خلال الربحية، بينما 76% إعتبر أن تحسين الأداء يكون من خلال قياس معدل دوران المخزون.

11. دراسة (Michael, F. and John, L., 2009) بعنوان:

“The role of the marketing function in small and medium sized enterprises”.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التسويق في المشاريع الصغيرة والمتوسطة كمحرك للميزة التنافسية من خلال دراسة تأثير العوامل التالية (خلفية مدير المشروع، خدمة العملاء في السوق، حجم المشروع، نوع السوق وتوجه المشروع، إستراتيجية التمايز) على التسويق، ومعرفة أهمية التسويق بالنسبة للمنظمة بالمقارنة مع وظائف المنظمة الأخرى في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتأثير التسويق على المشاريع الصغيرة والمتوسطة والمشاريع الكبيرة، وما هي العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في التسويق في المشاريع الصغيرة، حيث أجريت الدراسة على 100 من المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- إن تأثير التسويق في المشاريع التي تبيع السلع الإستهلاكية أكبر من تأثيره في المشاريع التي تبيع السلع الصناعية.
- إن إستراتيجية التمايز تؤثر بشكل إيجابي على التسويق في المشاريع الصغيرة.
- وجدت الدراسة إختلاف في القواعد التسويق المتبعة في المشاريع الصغيرة بالمقارنة في القواعد المتبعة في المشروعات الكبيرة.

- وجود تأثير لخلفية مدير المشروع حيث تأثر التسويق بشكل إيجابي في المشاريع التي يحمل المدير فيها خلفية مسبقة عن التسويق.
- إن حجم المشروع ليس له تأثير ولم يكن محدد لممارسة التسويق داخل المشروع.

12. دراسة (Parrott, G., Roomi, M. and Holliman, D., 2010) بعنوان:

"An analysis of marketing programmers adopted by regional small and medium –sized enterprises".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الممارسات التسويقية المتمثلة: بالكفاءة التشغيلية، والتوجه الإستراتيجي، وجمع معلومات تسويقية كافية ومناسبة عن السوق المستهدف، ومدى تركيز المشاريع على العملاء وإتباعها لنهج التسويق المتكامل. حيث تكونت عينة الدراسة من 125 مشروع بريطاني، حيث تم جمع البيانات عن طريق إستبانة وزعت على مديري هذه المشاريع.

وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى ما يلي:

- عدم كفاية المعرفة في سلوك وإتجاهات العملاء.
- عدم معرفة وفهم نقاط القوة التسويقية في السوق المستهدف.
- عدم فعالية التجزئة في الأسواق.
- إن المشاريع الصغيرة والمتوسطة لا تستخدم التخطيط الإستراتيجي.
- إن معرفة حجم الإمكانات والربحية في القطاعات المختلفة له علاقة إيجابية في نجاح إستراتيجية التسويق.

13. دراسة (Reijonen, H., 2010) بعنوان:

"Do all SMEs practice same kind of Marketing".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير العوامل الديموغرافية: (قطاع السوق الذي تعمل به الشركة، حجم المبيعات السنوي، عدد العاملين) على توجه الشركات الصغيرة والمتوسطة نحو تطبيق الممارسات التسويقية: (تلبية حاجات العملاء بكفاءة وفاعلية، تجزئة السوق، بناء علاقات مع العملاء والمحافظة عليهم، تحقيق ميزة تنافسية، المعرفة بطبيعة السوق وأنواع وجودة المنتجات والخدمات المقدمة، بيع وترويج المنتجات، جمع وتحليل المعلومات التسويقية بشأن الإحتياجات الحالية والمستقبلية للزبائن والإستجابة لها). حيث تكونت عينة الدراسة من 106 شركة صغيرة ومتوسطة في فنلندا.

وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى ما يلي:

- إن التسويق في المشاريع الصغيرة والمتوسطة يختلف تبعاً لحجم الشركة والزبائن ونوع القطاع الذي تعمل به الشركة الصناعة. حيث أبدت الشركات التي عدد العاملين فيها 50-249 إهتماماً أكبر بالممارسات التسويقية من الشركات التي عدد العاملين من 0-9.
- وجود أثر إيجابي على الشركات التي تطبق الممارسات التسويقية. حيث أن 50% من الشركات أجابوا بأن لديهم معرفة بالمعلومات التسويقية بشأن الإحتياجات الحالية والمستقبلية للزبائن والإستجابة لها.
- أظهرت الشركات الصغيرة والمتوسطة إهتماما بزيادة حجم المبيعات السنوية وجاء إهتمام الشركة ببناء علاقات مع العملاء والمحافظة عليهم في المرتبة الثانية.

- وجود أثر إيجابي على نجاح الشركات التي تطبق الممارسات التسويقية: تجزئة السوق، تحقيق ميزة تنافسية، بيع وترويج المنتجات.

3.10.1 مدى الإستفادة من الدراسات السابقة:

لقد تم الإستفادة من الدراسات السابقة في عدة مجالات، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الإطلاع على مفهوم الإستراتيجيات التسويقية وأداء المشاريع الصغيرة بالإضافة إلى التعرف على أهم الأبعاد والمحاور المرتبطة بها.

ثانياً: بناء أنموذج الدراسة.

ثالثاً: المساعدة في تطوير إستبانة الدراسة من خلال إختيار متغيرات الدراسة المستقلة مثل إستراتيجيات التسويق (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) وتقييم الأداء للمشاريع الصغيرة (المالي، غير المالي).

رابعاً: عمل مقارنة بين نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة لبيان درجة الإتفاق أو عدم الإتفاق بهدف تعزيز نتائج الدراسة.

4.10.1 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

أولا: إن هذه الدراسة – من وجهة نظر الباحث – هي الأولى من نوعها والتي تبحث في أثر الإستراتيجيات التسويقية على أداء المشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء.

ثانياً: تحديد واقع الإستراتيجيات التسويقية في المشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء، من خلال معرفة أدائها المتمثل بالأداء المالي، وغير المالي.

ثالثاً: الربط بين الواقع النظري مع الواقع الحالي للمشاريع الصغيرة.

الفصل الثاني

الإطار النظري وأدبيات الدراسة

ويتكون من:

1.2 التسويق

1.1.2 المقدمة

2.1.2 مفهوم التسويق

2.2 الإستراتيجية

1.2.2 المقدمة

2.2.2 مفهوم الإستراتيجية

3.2.2 مفهوم التخطيط الإستراتيجي

4.2.2 مفهوم الإستراتيجية التسويقية

3.2 المشاريع الصغيرة

1.3.2 المقدمة

2.3.2 مفهوم وتعريف المشاريع الصغيرة

3.3.2 خصائص ومميزات المشاريع الصغيرة

4.3.2 المعوقات التي تواجه المشاريع الصغيرة

5.3.2 أهمية المشاريع الصغيرة ودورها في الاقتصاد وتطوره

4.2 الإستراتيجيات التسويقية

1.4.2 المنتج

1.1.4.2 المقدمة

2.1.4.2 مفهوم المنتج

3.1.4.2 إستراتيجيات المنتج

4.1.4.2 دورة حياة المنتج

2.4.2 التسعير

1.2.4.2 المقدمة

2.2.4.2 مفهوم السعر

3.2.4.2 إستراتيجيات التسعير

4.2.4.2 أهداف التسعير

5.2.4.2 طرق التسعير

3.4.2 التوزيع

1.3.4.2 المقدمة

2.3.4.2 مفهوم التوزيع

3.3.4.2 إستراتيجيات التوزيع

4.3.4.2 العوامل المؤثرة في إختيار قناة التوزيع

4.4.2 الترويج

1.4.4.2 المقدمة

2.4.4.2 مفهوم الترويج

3.4.4.2 إستراتيجيات الترويج

5.2 الأداء

1.5.2 المقدمة

2.5.2 تعريف الأداء

3.5.2 أهمية تقييم الأداء

4.5.2 معايير تقييم الأداء

5.5.2 مؤشرات قياس الأداء

1.2 التسويق:

1.1.2 المقدمة:

يُعتبر التسويق ركناً مهماً من أركان الأعمال والأنشطة التجارية والخدمية والثقافية وغيرها من الأنشطة التي يتم بثها أو إرسالها بإتجاه الأفراد سواء على النطاق المحلي أو الدولي. فلم يعد التسويق يقتصر على البيع والدعاية فقط بل أصبح نشاطا متكاملا يتسم بالتعقيد ويحتاج إلى أصول ومبادئ علمية لوضع إستراتيجيات تسويقية تساعد في إستغلال الفرص التسويقية المتاحة وإتخاذ القرارات التسويقية السليمة (الصحن، 1993).

2.1.2 مفهوم التسويق:

إن إتساع مجال التسويق وزيادة دوره في نجاح وفشل المشروعات المختلفة سواءً كانت مشروعات أعمال تهدف إلى تحقيق أرباح أو المشروعات الخدمية غير الربحية كالمؤسسات الحكومية، أدى إلى ظهور مفاهيم تسويقية متعددة. وقد عرف بعض الباحثين التسويق بأنه "أداء مختلف أنشطة العمل التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي" (الحاج وآخرون، 1997).

ويرى (عبيدات، 2006) بأن التسويق هو ذلك النظام الكلي من أنشطة الأعمال المصممة لتخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات المرغوبة للمستهلكين الحاليين والمحتملين. كما عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق التسويق بأنه: "جميع أنشطة الأعمال التي توجه لتدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستخدم الصناعي" (شيماء، 2006).

وهذا التعريف يركز على الأنشطة التي تتضمنها وظيفة التسويق، ولا يعبر عن أبعاد وجوانب أساسية للتسويق مثل أهدافه ودوره الإجتماعي كما أنه لا يوضح النطاق الحقيقي له.

حيث يفهم من التعريف أن التسويق وظيفة لاحقة، تبدأ بعد الإنتهاء من أداء الأعمال الفنية المتعلقة بإنتاج السلعة أو إعداد الخدمة، بينما هو يبدأ في الواقع قبل هذه الأعمال وأثناءها ويستمر بعدها، فالتسويق وظيفة شاملة (ابراهيم، 1997).

وفي 2007 عرّف (Kottler) التسويق بأنه "عملية إقتصادية وإجتماعية يتم من خلالها تلبية وإشباع حاجات ورغبات الأفراد والجماعات بوسيلة إنتاج وتبادل المنتجات والأشياء الأخرى التي لها قيمة عند الغير". هنا نرى أن كوتلر قد أضاف في تعريفه بُعداً هاماً وهو البعد الإجتماعي وما أشتمل عليه من بيان هدف العملية التسويقية وهو إشباع حاجات الأفراد والجماعات من خلال خلق وتبادل المنتجات والقيم مع الآخرين. إلا أنه لم يتضمن الجوانب الإقتصادية والقانونية والثقافية.

وقد أشار(الضمور، 1999) أن التسويق يرتبط بمجموعة من الأنشطة التسويقية الأساسية لضمان إشباع حاجات عملائها من حيث:

- تحديد حاجات ورغبات العملاء وتجزئة السوق حسب هذه الحاجات والرغبات.
- تطوير وابتكار المنتجات وإختيار قنوات التوزيع التي تلبي هذه الإحتياجات والتي تتلاءم مع وجهة نظر المنظمة نحو العملاء.
- تسعير المنتجات والترويج لها من خلال إجراء الإتصالات مع العملاء لتعريفهم وإقناعهم بالمنتجات التي تقدمها المنظمة.
- تقييم ومراقبة مدى نجاح المنظمة أو فشلها في تلبية إحتياجات العملاء ومواجهة التغيرات والتحديات التي تحدث في البيئة التسويقية في الوقت الحاضر والمستقبل.

وهذه الأنشطة المذكورة يطلق عليها ما يسمى بالمزيج التسويقي وتتضمن تخطيط وتطوير المنتج، والترويج، والتسعير، والتوزيع (العطية، 2004).

وأن الوحدات الإنتاجية تسعى دائماً لتحقيق مزيداً من الربح في السوق من خلال المبيعات لزيادة الإيرادات والأرباح، حيث تركز الجهود والموارد على الزبائن أو مجموعات الزبائن الذين يشكلون بالنسبة للمشروع أفضل فرصة ممكنة للمبيعات، ولتحقيق هذه الأهداف يجب البدء بفهم عام للسوق المستهدف من حيث تحديد الزبائن الحاليين والمحتملين وتقسيمه إلى قطاعات أو مجموعات يمكن التحكم بها (Holey,2000).

2.2 الإستراتيجية:

1.2.2 المقدمة:

بدأت الشركات بإدراك أهمية دراسة وتطبيق مختلف المفاهيم التسويقية الحديثة، وأن النمو الإقتصادي في الدول المتقدمة والنامية يعتمد على قدرة تلك الشركات على تطوير سياسات وأنظمة توزيع وبرامج ترويجية وسياسات تسعيرية فعالة لتسويق منتجاتها (عبيدات، 2006). ولذلك فإن تبني الشركات لإستراتيجيات تسويقية في السوق المستهدف يجب أن يكون ضمن محاور تحقق رغبات وحاجات المستهلكين وبما يتلاءم مع خصائص السلع والخدمات التي ستقوم الشركة بتسويقها (Bradley, 1995).

ويذكر (البكري، 2007) أن نجاح المنظمة يرتبط بنجاح إستراتيجية التسويق المتبعة في السوق المستهدف، وأن الركيزة الأساسية لإستراتيجية التسويق هي عملية تجزئة السوق وإختيار السوق المستهدف.

2.2.2 مفهوم الاستراتيجية:

تعرف الإستراتيجية على أنها "الخطة أو الإتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق الأهداف والغايات، وهي المحرك للمنظمة لتعرف ماذا تريد وما الشكل الذي تريد أن تصبح عليه" (الصميدعي، 2004). والإستراتيجية هي خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط بين

المنافع الإستراتيجية للمنظمة مع التحديات البيئة وهي معدة بشكل يؤكد قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف الرئيسية (Gisbrechts, 2000).

وينظر (Mintzberg, 1973) للإستراتيجية على أنها مفهوم يرتبط إلى حد كبير مع النشاط الذي تعمل به المؤسسة. وبالتالي الإستراتيجية تمثل النماذج الأساسية لتخطيط الأهداف، الموارد، العاملين، وبما يتوافق مع توجه المنظمة نحو السوق، المنافسون والعوامل البيئية الأخرى المحيطة بها (Boyd & Walker, 1990).

3.2.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه العملية التي تتضمن وضع مجموعة من الأهداف ممكنة التنفيذ على ضوء تأثير مختلف العوامل البيئية الداخلية والخارجية (Bull, 1992). فهو عملية تتضمن الكيفية التي من خلالها تتمكن المشروعات من بلوغ غاياتها النهائية خلال فترة زمنية محددة (المنصور وجواد، 2000). وتتكون هذه العملية من أربعة خطوات رئيسية وهي: تحديد نشاط المنظمة، وضع الأهداف، تقويم وحدات النشاط الإستراتيجي، إختيار الإستراتيجية المناسبة وذلك لتحقيق أهداف المنظمة (الصميدعي، 2004).

4.2.2 مفهوم الإستراتيجية التسويقية:

التخطيط الإستراتيجي للتسويق هو العملية الإدارية الخاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المنظمة، المهارات، الموارد وفرصها التسويقية المتغيرة من أجل رسم وإعادة ترتيب أنشطة ومنتجات المنظمة بالشكل الذي يحقق النمو والأرباح المستهدفة (Kottler, 1997). والإستراتيجية التسويقية هي تطوير لرؤى المؤسسة حول الأسواق التي تهتم بها ووضع الأهداف وتطويرها وإعداد البرامج التسويقية بما يحقق مكانه للمؤسسة وتستجيب لمتطلبات قيمة الزبون في السوق المستهدف (Boyd & Walker, 1990).

حيث تقوم على تحديد وتحليل السوق المستهدف وتطوير المزيج التسويقي لإرضاء الأفراد في ذلك السوق (Pride & Ferrel, 2002).

3.2 المشاريع الصغيرة

1.3.2 المقدمة:

تلعب المشروعات الصغيرة دوراً رئيساً وحيوياً في تطوير إقتصاديات العديد من دول العالم وتنمية مواردها البشرية، والمالية وفقاً لخططها التنموية، فالعديد من المشاريع الضخمة القائمة في معظم بلدان العالم كانت نواياها في الأساس أفكاراً فردية ومشروعات صغيرة. وللمشاريع الصغيرة أهمية إستثمارية وتنموية كبيرة ناتجة عن أنتشارها الواسع جغرافياً، الأمر الذي يهيئوها لإحداث تنمية إقليمية شاملة وفعالة تسهم في رفع معدلات النمو الإقتصادي والإجتماعي، وتساعد على تحقيق ترابط رأسي وأفقي بين القطاعات الإقتصادية المختلفة (النعيمات، 1999). كما تعمل المشاريع الصغيرة على خلق فرص عمل لأفراد المجتمع وإستقطاب الخبرات والمهارات من الأيدي العاملة وتحسين مستوياتهم المعيشية (صيام، 2000).

2.3.2 مفهوم وتعريف المشاريع الصغيرة.

تتميز المشاريع الصغيرة بتعدد الأسماء التي تعطى لها وتعقد عملية تعريفها، والسبب في ذلك هو تعدد الأطراف المعنية بها، والتي تعطيها أسماء وتعاريف مختلفة، حيث يشار إلى مصطلح المشاريع الصغيرة على أنه من المفاهيم النسبية وليست المطلقة، إذ لا يوجد تعريف موحد وجامع للمشاريع الصغيرة حيث تتفاوت مداخل التعريف حسب إهتمام الجهة المعنية بها (برنوطي، 2008).

يعرف (يوسف، 2002) المشروع الصغير بأنه المنشأة المستقلة في الملكية والإدارة ويستحوذ على نصيب محدود من السوق. وهو ذلك المشروع والذي يستخدم عدد قليلاً من العاملين ويدار من قبل المالكين ويخدم السوق المحلية (العطية، 2004). وعرف (المنصور، وجواد، 2000) المشروع الصغير بأنه الشركة أو المنشأة التي تدار ذاتياً من قبل أصحابها وتقوم على حجم عمالة قليل وتتكون من وحدات إدارية أساسية غير متطورة وتشكل حيزاً صغيراً في قطاع الإنتاج التي تعمل به وتقدم خدماتها للمنطقة التي تتواجد فيها. وحدد (Holey,2000) المؤسسات أو الأعمال التجارية الصغيرة بالمؤسسات التي لا تملك الموارد التي تساعدها على التعامل مع كافة الصناعات.

وتشير (برنوطي، 2008) أن المشروع الصغير غالباً ما يتصف بأنه شركة أفراد، يقيمها أشخاص بهدف الربح من خلال ممارسة نشاط إقتصادي، ويمتاز بتداخل الملكية مع الإدارة، ويديره أصحابه بأنفسهم، من خلال بيع شيء يجده الآخرون نافعاً فيدفعون ثمناً له، وغالباً ما يعمل المشروع في سوق محلي، وتسود فيه العلاقات الشخصية بين العاملين، ورأس ماله صغير، ويعتمد على مصادر التمويل الذاتية.

أن المشاريع تختلف في خصائصها الإقتصادية والتقنية والتنظيمية حسب درجة نمو وتقدم الدولة إقتصادياً وتكنولوجياً، وأن المشروع الذي كان صغيراً في مرحلة ما يصنف ضمن المشاريع الكبيرة حجماً في مرحلة نمو أخرى في نفس الدولة، وما يعتبر مشروع صغير في دولة متقدم يعتبر مشروعاً كبيراً في دولة نامية، وما يعتبر مشروعاً صغيراً في قطاع الصناعة قد يصنف كمشروع كبير في قطاع الخدمات وهكذا (زرفون وعجلية، 2007).

وعليه فأن تصنيف المشاريع الصغيرة من حيث عدد العاملين بها يختلف من دولة إلى أخرى ومن جهة إلى أخرى وحسب ما هو مبين في الجدولين رقم (1.2) و(2.2).

الجدول (1.2) تباين أحجام المنظمات الصغيرة في دول مختلفة.

الدولة	المشاريع الصغيرة
الولايات المتحدة الأمريكية	5- 200 عامل
بريطانيا	5- 100 عامل
ايطاليا	1- 10 عامل
الوكالة الأوروبية	10 – 99 عاملاً
أمريكا اللاتينية والشرق الأوسط	5 – 49 عاملاً
اليابان	أقل من 300 عاملاً
الهند	-أقل من 100 عاملاً إذا كانت مجهزة بالآلات الكهربائية -أقل من 500 عاملاً إذا كانت غير مجهزة بالآلات الكهربائية
ماليزيا	أقل من 50 عاملاً
سنغافورة	أقل من 100 عامل

المصدر: (فايز جمعة النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص81)

والجدول (2.2) معايير تصنيف المشاريع في الأردن من حيث الحجم ووفقاً للجهة التي حددت التصنيف.

الجهة المحددة للتصنيف	مشاريع صغيرة	مشاريع متوسطة	مشاريع كبيرة
دائرة الإحصاءات العامة	1– 4 عمال	5 – 19 عاملا	أكثر من 20 عاملا
غرفة صناعة عمان	1 – 19 عاملاً	20 – 99 عامل	100 عامل فأكثر
بنك الإنماء الصناعي	1 – 4 عمال		
الشركة الأردنية لضمان القروض	1 – 50 عاملا		
وزارة الصناعة والتجارة	5 – 19 عاملا	20 – 99 عامل	100 عامل فأكثر
مؤسسة الضمان الاجتماعي	1– 5 عمال		
الجمعية العلمية الملكية	1 – 19 عامل	20 – 99 عامل	100 عامل فأكثر
مؤسسة تشجيع الاستثمار	1 – 10 عامل	10–24 عاملا	أكثر من 25 عاملا
جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز	1– 30 عاملا/ صناعية 1 – 100 عامل / خدمية		

المصدر: (الهام طملية، تطوير إستراتيجيات تسويقية تنافسية تحقق البقاء والربحية والنمو للمشاريع الصناعية الصغيرة في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2005، ص25).

3.3.2 خصائص ومميزات المشاريع الصغيرة

يحدد (عفانه، 2004) صفات وخصائص المشروع الصغير بما يلي:

أولاً: المشروع الصغير هو الذي يديره أصحابه بشكل فعال.

ثانياً: يحمل الطابع الشخصي بشكل كبير.

ثالثاً: يتميز المشروع الصغير بعمله في منطقة جغرافية محددة.

رابعاً: له حجم صغير نسبياً في الصناعة التي ينتمي إليها.

خامساً: يعتمد بشكل كبير على المصادر الداخلية لتمويل رأس المال من أجل نموه.

4.3.2 المعوقات التي تواجه المشاريع الصغيرة

أن المشاريع الصناعية الصغيرة تعاني من نقاط ضعف تسويقية منها: ضعف المهارات التسويقية لدى إدارة المشاريع الصغيرة، ونقص المعرفة والقناعة بالمفهوم الحديث للتسويق وبالتالي ضعف الإهتمام ببحوث التسويق وإهمال نشاط التخطيط الإستراتيجي التسويقي القائم على نظم معلومات التسويق، وإنخفاض المهارات البيعية لدى العاملين في المشاريع الصغيرة (طميلة، 2005).

كما أشار(فخري، 2003) إلى إقتصار الأنشطة التسويقية لدى هذه المشاريع على أنشطة البيع والتوزيع، وإرتفاع تكاليف الدراسات والإستشارات التسويقية، وإرتفاع الأسعار وتدني الجودة مقارنة بالمنتجات المنافسة المنتجة من قبل المشاريع الكبيرة المحلية والمستوردة هي نقاط ضعف تسويقية تواجه المشاريع الصغيرة.

ويرى (العتوم، 2007) أن عدم إعتماد المشاريع الصغيرة إستراتيجيات تنافسية تدعم مركزها التنافسي أمام المشاريع الكبيرة يعد أحد أهم المعوقات التي تواجه المشاريع الصغيرة، بالإضافة إلى نقص الخبرة الإدارية والتسويقية في مجال العمل.

ويعتبر (العطية، 2004) أن الإفتقار إلى التخطيط الإستراتيجي في المشاريع الصغيرة يؤدي لفشل المشروع في البقاء والإستمرار، إذ بدون الخطة الإستراتيجية لا يتمكن المشروع من تحقيق القوة التنافسية في السوق والمحافظة عليها.

5.3.2 أهمية المشاريع الصغيرة ودورها في الإقتصاد وتطوره:

تتميز المشروعات الصغيرة بقدرتها على التكيف مع الأوضاع والظروف الطارئة، وانخفاض مستلزماتها من رأس المال العامل نظراً لما تتطلبه من طرق تقنية وتكنولوجيا أقل كلفة، وملائمتها للظروف المحلية وقدرتها على تحسين مهارات العاملين وتطوير الكفاءات (الزيادات، 2010).

والتطوّر الإقتصادي لأيّ دولة يعتمد على مدى قدرة مؤسّساتها على الإنتاج وفق المعايير الإقتصادية وبالتالي لا نستطيع تجاهل دور المشروعات الصغيرة في النهوض في الإقتصاد القومي وأهميتها في المنظور الإقتصادي لجميع الدول بغض النظر عن درجة تقدمها بحيث تشكّل المشروعات الصغيرة ما نسبته 97% من إجمالي عدد المشروعات في الولايات المتحدة الأمريكية وتسهم ب 34% من الناتج القومي الإجمالي الأمريكي وتسهم في خلق 58% من إجمالي فرص العمل المتاحة في أميركا . وكذلك في كندا حيث تسهم في توفير 33% من فرص العمل بينما في اليابان تسهم في توفير 55،7 % من فرص العمل، وتساهم المشاريع الصغيرة في القضاء على مشكلتي الفقر والبطالة، من خلال قدرتها الكبيرة

على إيجاد فرص عمل لعدد كبير من الأيدي العاملة وكذلك خلق مداخيل لهم ولأصحاب هذه المشاريع، الأمر الذي يسهم في رفع المستوى المعيشي لفئات كثيرة من أفراد المجتمع (العتوم، 2007). فالبطالة تشير ببساطة إلى تعطيل جزء من الموارد الإقتصادية عن الإسهام في العملية الإنتاجية، الأمر الذي يبعد تلك المشاريع عن تحقيق الإستغلال الأمثل للموارد، وبالتالي تراجع معدلات الإقتصاد وإنخفاض مستوى المعيشة، إضافة إلى الأثار السلبية في مختلف المجالات الإجتماعية والسياسية والأمنية وغيرها (الحايك، 2007). وهناك دول تسهم المشروعات الصغيرة بشكل كبير في حلّ مشكلة البطالة لديها مثل إندونيسيا إذ تسهم هذه المشروعات بنسبة 88% من فرص العمل وكذلك غانا حوالى 85% أيضاً (يوسف، 2004).

وتختلف الأرقام والنسب التي تبيّن الأهمية النسبية لهذه المشروعات وتلك المتعلقة بمساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي والميزان التجاري والتوظيف من دولة إلى أخرى، إلا أنه يمكننا القول إنها تشكل نحو 90% من إجمالي المشروعات في معظم إقتصاديات العالم، كما أنها تشغل بحدود 60% من إجمالي القوى العاملة (عدوان، 2000).

ومن ناحية اخرى، فقد أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية المشروعات الصغيرة بما يلي:

أولاً: تعتبر من أفضل الطرق للحد من مشكلتي الفقر والبطالة، من خلال توفير فرص عمل، وبكلفة أقل من كلفة توفيرها في المشروعات الكبيرة والمتوسطة (طملية، 2005).

ثانياً: للمشروعات الصغيرة قدرة على إنتاج سلع وخدمات قابلة للتصدير كغيرها من المشروعات، ولديها أيضاً قدرة على إنتاج سلع وخدمات بديلة لتلك المستوردة، وبالتالي المساهمة في توفير العملات الأجنبية ورفع موجودات الدولة منها (سميرات، 2009).

ثالثاً: تصلح أن تتكامل مع المشروعات الكبيرة وبكلفة منخفضة، وتشكل بيئة مناسبة للابتكار خاصة في قطاع الصناعة، وتطور روح المشاركة والإبداع والمخاطرة، كما أنها تتيح المجال أمام الشباب الطموح لتحقيق دخول مرتفعة مقارنة مع الوظائف الرسمية (الحايك، 2007).

رابعاً: توفر خياراً لمشاكل العمالة لمجموعات المرأة والشباب والخريجين الجدد والعائدين (أبو بكر، 2002).

4.2 الإستراتيجيات التسويقية:

1.4.2 المنتج:

1.1.4.2 المقدمة:

يشكل المنتج عنصراً أساسياً من عناصر العملية التسويقية، فلا بد من وجود منتج جيد يمكن الإعتماد عليه والثقة فيه من قبل المستهلك، ولكي تصبح هذه العملية أكثر فاعلية يواجه المسؤولين في الإدارة العليا وأقسام البحوث والتطوير ورجال التسويق العديد من القرارات والتحديات أثناء صياغة وتصميم سياسة المنتجات لتحقيق التوافق بين المنتجات وإحتياجات المستهلك (معلا وتوفيق، 2010).

2.1.4.2 مفهوم المنتج:

يعرف كل من (العلاق، 1999) و(المؤذن، 1999) المنتج: بأنه عبارة عن حزمة من خصائص الملموسة وغير الملموسة تنطوي على فوائد أو منافع وظيفية وإجتماعية ونفسية. وقدم (معلا وتوفيق، 2010) المنتج على أنه أية سلعة أو فكرة أو خدمة يمكن أن يحصل عليها المستهلك من خلال عملية التبادل التي تتم بينه وبين البائع بمقابل نقدي أو عيني. فالبعد المادي يشمل مجموعة العناصر الشكلية الملموسة في المنتج كالحجم والشكل

والوزن والتصميم والغلاف واللون. والبعد الرمزي يمثل دوافع نفسية أو إجتماعية غير الملموسة التي يبحث عنها المستهلك في المنتج (Kotler, 2007).

وتمثل إستراتيجية المنتج الركن الرئيسي في رسم وصياغة إستراتيجية التسويق، وبالتالي يمكن أن نحدد مسؤولية التسويق في المنظمة تجاه صياغة إستراتيجية المنتج من خلال ما يلي: الحاجة لتحليل السوق فيما يتعلق بتخطيط المنتج، وتقديم خصائص ومواصفات جديدة للاستخدامات المستقبلية للمنتج، وتحقيق التوافق بين إستراتيجية المنتج وحاجات السوق المستهدف (البكري، 2007).

وتتضمن عملية التخطيط الإستراتيجي للمنتج جمع البيانات والمعلومات المناسبة والمتعلقة بحاجات ورغبات المستهلكين للمنتجات الجديدة، حيث تعد المعرفة والخبرة وبحوث التسويق أساليب ناجحة في تطوير إستراتيجية المنتج. كما تتضمن إستراتيجية المنتج قرارات أخرى مثل تحديد جودة كل ماركة من ماركات المنتجات المطروحة، وشكل ولون وحجم العبوة وأسم الماركة (عبيدات، 2006).

ويميز (Pasco–Berlro, 1997) بين ثلاث مستويات للمنتج هي:

أولاً: المنتج الجوهر حيث يعكس المزايا الأساسية والمنافع التي يبحث عنها المشتري وتسمح بإشباع حاجاته وتتعلق بدوافع الشراء.

ثانياً: المنتح الملموس ويتكون من السمات والأبعاد المادية الملموسة التي تسهل عملية المبادلة للمنتج الأساسي.

ثالثاً: المنتج المتكامل هو جميع الخدمات التي ترافق المنتج مثل التوزيع، التركيب، الضمان والصيانة.

3.1.4.2 إستراتيجيات المنتج:

تعد مسألة إدارة المنتج وتطويره جزءاً أساسياً ومهماً من إستراتيجية التسويق لمنظمات الأعمال، على إعتبار أن نجاح المنتج في السوق يعطي مؤشر دقيق لنجاح الإستراتيجية التسويقية في قدرتها للوصول إلى المشترين، وتحقيق التفوق على المنافسين وأن المنتج قد نال إهتمام وقبول السوق (عبدالعزيز، 2006).

وقد حدد (Jain, 2000) إستراتيجيات المنتج بما يلي:

أولاً: إستراتيجية الموقع التنافسي للمنتج (الإحلال)

وتنصب هذه الإستراتيجية على أن يكون هنالك منتجات أخرى مماثلة للمنتج الذي تقدمة المؤسسة وأن يكون بديلاً عنها من حيث قدرته على تأدية المهام أو المنافع التي يحققها المنتج الأصلي.

ثانياً: إستراتيجية التخصص في المنتج:

تركز الشركة في هذه الإستراتيجية على التخصص في منتج محدد يتم التعامل به في أجزاء مختلفة من السوق، وهذه الإستراتيجية تتيح للشركة التمتع بسمعة قوية في مجال المنتج الذي تتعامل به مع فرص لزيادة التخصص وإرتفاع معدل منحنى الخبرة في الإنتاج والتسويق.

ثالثاً: إستراتيجية تصميم المنتج:

تتمثل بقيام الشركة بتصميم منتج معين للدخول إلى السوق وهذه الإستراتيجية تفترض بأن كافة المستهلكين في هذا السوق على نمط واحد من الإحتياجات ولا توجد إختلافات فيما بينهم.

رابعاً: إستراتيجية العلامة التجارية:

تنصب هذه الإستراتيجية أساساً على العلامة التجارية التي تستخدمها الشركة في مواجهة

العلامات الأخرى السائدة في السوق، وذلك من خلال التركيز على المستهلكين الذين ليس لديهم تفضيلات لعلامات تجارية محددة.

خامساً: إستراتيجية المنتج الجديد:

تقوم هذه الإستراتيجية على أساس التعامل بمنتج جديد وفي ذات السوق الحالية التي تعمل بها الشركة وذلك من خلال عمليات التطوير التي تحصل على المنتج سواء كان ذلك بشكل جزئي أو كلي.

4.1.4.2 دورة حياة المنتج

إن لكل سلعة دورة حياة معينة تبدأ من طرحها في الأسواق لحين بلوغها الذروة في المبيعات والربح ومن ثم التراجع في حجم المبيعات وإنخفاض الربح، وتتألف هذه الدورة من المراحل التالية:

أولاً: مرحلة التقديم

وهي المرحلة التي يتم فيها تقديم السلعة الجديدة لأول مرة في السوق، وتبدأ مبيعات السلعة في الارتفاع في حالة قبولها من المستهلكين المرتقبين، وأن الشركات تركز جهودها التسويقية على المشترين المرتقبين الذين لديهم الرغبة في تجربة السلعة الجديدة وشرائها (الصميدعي، 2004). وعلى المؤسسات في هذه المرحلة إتباع ما يلي (عزام وآخرون، 2008):

أولاً: إستهداف أكثر قطاعات السوق المحتملة كثافة وتحديد كيفية إنتاج السلعة بأقل التكاليف.

ثانياً: يفضل تدريج السلعة قبل وأثناء ظهورها وذلك لإثارة انتباه أو إهتمام المستهلكين ودفعهم للتعرف على السلع الجديدة أو المعدلة.

ثالثاً: إختيار الأوقات المناسبة لطرح المنتج الجديد وإستعمال قنوات ملائمة لتوزيعها.

رابعاً: تحديد سياسة سعرية مناسبة للسلع تأخذ في الإعتبار حساسية المستهلكين للأسعار لدى كل فئة من فئات المجتمع.

ثانياً: مرحلة النمو

في هذه المرحلة يبدأ دخول عدد من المنافسين لسوق السلعة ويكون الطلب على السلعة مساوياً للمعروض، ويبدأ السعر بالإنخفاض بصورة تدريجية مع تزايد المعروض من السلعة والارتفاع النسبي لدرجة المنافسة ومراعاة القدرات الشرائية للمستهلكين (حسن، 2001).

لذا على المنظمة أن تعتمد عدد من الإستراتيجيات من خلال ما يلي (البكري، 2007):

أولاً: تطوير في نوعية المنتج لأغراض المنافسة.

ثانياً: إدخال تشكيلة جديدة من المنتج يضمن لها البقاء في مرحلة النمو عندما تكون فرص الحصول على الأرباح أكبر وأكثر.

ثالثاً: الدخول إلى أجزاء جديدة من السوق وباستخدام منافذ توزيعية جديدة بإتجاه زيادة رقعتها الجغرافية وزيادة حصتها السوقية.

رابعاً: الدخول بأسعار منخفضة لمواجهة حساسية المشتري تجاه المنافسة التي دخلت أو ستدخل في مرحلة لاحقة إلى السوق.

ثالثاً: مرحلة النضوج

وهي المرحلة الأطول بين مراحل دورة حياة المنتج، وهي المرحلة التي يقل فيها نمو المبيعات أو يستمر عند نفس المستوى بسبب تحقيق المنتج قبولاً من معظم المشترين المحتملين وثبات مستويات الأرباح، أو تقل بسبب دخول منتجين جدد إلى السوق (Kotler & Keller, 2008).

وأنه يمكن إتباع ما يلي لمواجهة المرحلة (الحاج وآخرون، 1997):

أولاً: البحث عن قطاعات جديدة في السوق الحالية والبحث عن أسواق جديدة.

ثانياً: العمل على زيادة معدل إستخدام السلعة بين المستهلكين الحاليين لها.

ثالثاً: تحسين جودة السلعة وتطويرها من حيث الأداء والخصائص وإقناع المستهلكين بها.

رابعاً: إضافة خصائص جديدة للسلعة مما يؤدي أيضاً إلى إعتبارها سلعة جديدة تبدأ دورة حياة جديدة.

خامساً: تغيير عبوة السلعة أو تغير تصميم السلعة يجعلها سلعة جديدة لها دورة جديدة.

رابعاً: مرحلة الإنحدار

تعتبر مرحلة الإنحدار آخر مرحلة من مراحل دورة حياة السلعة التي من خلالها يمكن تجنب أية خسائر، نتيجة لإستمرار إنخفاض الطلب الكلي على السلعة والنقص في حجم المبيعات بسبب ظهور سلع بخصائص ومميزات أفضل (Kotler, 2007).

ولمواجهة هذه المرحلة فأنه يمكن أن تلجأ المنظمة إلى ما يلي (البكري، 2007):

أولاً: زيادة إستثماراتها في مجال ذلك المنتج الذي تتعامل به لمواجهة المنافسة القائمة قدر المستطاع.

ثانياً: المحافظة على مستوى الإستثمارات الحالية للمنظمة والإنتظار لمعرفة حالة عدم التأكد التي تكون فيها الصناعة عموماً.

ثالثاً: إختيار مستوى محدد من الإستثمار في ذلك المنتج وبمجال معين في السوق التنافسي بهدف البقاء.

2.4.2 التسعير:

1.2.4.2 المقدمة:

إن إنتاج سلع وخدمات تلبي حاجات ورغبات الزبائن تتطلب أن يكون سعرها المحدد مقبولاً لدى المستهلك، فالسعر المرتفع قد ينفر المستهلك من السلعة أو الخدمة فيحاول إيجاد سلع بديلة ذات أسعار منخفضة، كما أن السعر المنخفض قد يؤدي إلى نتائج عكسية مما يستوجب دراسة السياسات التسعيرية دراسة متأنية بهدف الوصول إلى سعر مقبول لكل من المؤسسة والمستهلك (معلا وتوفيق، 2010).

2.2.4.2 مفهوم السعر:

يعرف السعر بأنه القيمة النقدية أو العينية التي يدفعها المشتري لحصوله على السلعة أو الخدمة، وهو يمثل مجموع المنافع التي حصل عليها الزبون كإمتلاك أو إستعمال للمنتج أو الخدمة (المؤذن، 1999). والسعر بالنسبة للمشتري هو الشروط التي يتم من خلالها الحصول على السلع التي يرغب في شرائها (حسن، 2001). ويتحدد السعر في بعض الأسواق من خلال قوى العرض والطلب، ويكون للموردين المنافسين قدر كبير في فرض الأسعار (العلاق، 1999). ويعتبر السعر أداة إستراتيجية يؤثر في الكثير من القرارات الإستراتيجية للمنظمة حيث يمكن إستخدام السعر كبديل عن إستخدام الترويج المكثف، وقد يستخدم السعر للحصول على حصة سوقية أكبر وزيادة في الأرباح. كما تتأثر الإستراتيجية التسعيرية بعوامل كثيرة منها خصائص ومواصفات السلعة، خصائص وحجم السوق أو الأسواق المستهدفة، بالإضافة إلى إستراتيجية التوزيع. وينظر إلى إستراتيجية السعر كوسيلة إتصال وأداة منافسة، حيث يعتبر السعر مؤشر على الأداء المالي للمؤسسة

لذا يجب تقدير أثر السعر الممكن وضعه على السلعة في الأجلين القصير والطويل (عبيدات، 2003).

3.2.4.2 إستراتيجيات التسعير

إن دور السعر في إستراتيجية التسويق يعتمد على ما تختاره الإدارة من إستراتيجيات خاصة بالسوق المستهدف، المنتج، والتوزيع حيث تمثل الخيارات الإستراتيجية الخاصة بالمنتج والتوزيع خطوط توجيه لكل من إستراتيجيات السعر والترويج إذ تعتبر نوعية وخصائص المنتج، وقنوات التوزيع، والمستفيد النهائي ووظائف الوسطاء عناصر تساعد في تحديد نطاق السعر (الجياشي،2007).

أن إختيار أي من المداخل الإستراتيجية لتسعير المنتج يعتمد على الأهداف والظروف السائدة في السوق والتي تحكم قرار المنشأة في تحديد السعر المناسب.

أولاً: إستراتيجية تسعير المنتجات الجديدة

تواجه المنشآت أحياناً مهمة تحديد الخيار الإستراتيجي لتسعير المنتج الذي تقدمه للسوق في مرحلة التقديم. فقد تختار إستراتيجية التسعير لقشط السوق وتقوم بتحديد أسعار عالية للمنتج من أجل تعظيم الأرباح في المدى القريب أو إسترداد كمية من النقد بأقصر فترة، أو أنها تعتمد إستراتيجية التسعير لإختراق السوق من خلال السعر المنخفض للمنتج من أجل زيادة المبيعات وتوسيع الحصة السوقية بشكل مبكر ووضع عائق أمام المنافسة نتيجة السعر المنخفض الذي لا يحفزها على الدخول بالمنافسة. وأحياناً تقوم المنشأة بالربط في خيارها الإستراتيجي بين تسعيرة القشط وتسعيرة الإختراق بمرور الزمن من أجل تحقيق الإسترداد المبكر للإستثمار وتوسيع الحصة السوقية والأرباح فيما بعد وخلال دورة حياة المنتج (Ross, & Kirkpatrick, 1982).

ثانياً: إستراتيجية التسعير حسب أجزاء السوق

إن أسواق المنشآت قد ترتبط بعدة قطاعات وكل قطاع بحاجة إلى مزيج تسويقي مختلف، وبما يتناسب مع قدرات الزبائن في ذلك السوق (Bradley, 1995).

ثالثاً: إستراتيجيات المركز التنافسي:

قد يكون الخيار الإستراتيجي للمنشأة هو تحسين المركز التنافسي ويأتي السعر لكي يساهم في ذلك من خلال ما يلي (Baker, 1996):

أولاً: الإيماءات السعرية: تستخدم المنشأة السعر كإشارة لجودة المنتج.

ثانياً: تسعيرة الإختراق للمنتجات الجديدة: من أجل تحقيق مركز الريادة والذي يعتبر مشجعاً للزبائن الذين لديهم حساسية للسعر.

ثالثاً: منحنى الخبرة: حيث السعر الأقل نتيجة لزيادة خبرة المؤسسة في الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكاليفها الذي يعزز الريادة للمنشأة في سوق المنتج ويعظم مركزها في السوق.

رابعاً: التسعير الجغرافي: عندما تكون المنشأة لها أسواق متعددة تتأثر بالبعد الجغرافي من حيث تكاليف النقل والشحن.

رابعاً: إستراتيجيات تسعير تشكيلة المنتج

تعتمد هذه الإستراتيجية السعرية على تشكيلة المنتج وتأخذ أكثر من شكل (Jain, 2000).

أولاً: التسعير حسب الصورة الذهنية للمنتج:

تقدم المنشأة منتجها بعدة أسماء وبأسعار منخفضة أو بأسعار عالية وهي بذلك تخلق صورة معينة لدى الزبون بمستوى ومواصفات المنتج لدى الزبون، فالأسعار العالية هي بمثابة تعبير عن جودة العلامة التجارية والمركز المرموق لتلك العلامة وهذا ما يحصل في تسعير بعض السلع مثل مستحضرات التجميل.

ثانياً: التسعير حسب الحزم:

هو وجود أكثر من منتج في نفس التشكيلة لا يكون إحدهما بديلاً تاماً عن الآخر أو أنها تباع بشكل متكامل بعضها مع البعض الآخر أي يكمل بعضها البعض وبسعر خاص للتشكيلة كلها.

ثالثاً: التسعير حسب العروض/ الجوائز:

وهو التسعير العالي للمنتجات ضمن خط المنتج وهي تمثل تحفيز ومكافأة تعبر عن الجودة التي يتمتع بها المنتج مقارنة بالمنتجات ذات الأسعار المنخفضة.

رابعاً: التسعير التكميلي:

تقوم بعض المنشآت بتسعير بعض المنتجات في التشكيلة بأسعار منخفضة ولكنها تسعر الأجزاء المكملة للمنتج بأسعار عالية.

4.2.4.2 أهداف التسعير:

تواجه نشاطات الأعمال على إختلاف أنواعها مشاكل كثيرة في تحديد هدف معين، فالأهداف تختلف بإختلاف السياسات التسويقية أو الأهداف العامة للمشروعات، تجارية كانت أم صناعية. وفي مجال التسعير فأن تحديد أهداف التسعير يؤثر على بقية الأهداف للأنشطة الإجمالية للمشروع ويهدف التسعير إلى ما يلي:

اولاً: الإستمرار والبقاء على أمل تحقيق النمو في المستقبل حيث تتأثر المشروعات بوجود منافسة حادة، وفي مثل هذه الظروف لا تطمح المنشأة بأكثر من الحق في البقاء والإستمرار. ويتم ذلك من خلال سياسة السعر المنخفض لزيادة مبيعاتها (العلاق، 1999).

ثانياً: الحصول على عوائد إستثمارية عالية حيث يمكنه من الإحتفاظ بالسلع التي تعطي عائداً مناسب على الإستثمار ودعمها والإستمرار بها وفي نفس الوقت يستطيع المشروع أن

يتخلى أو يخفف دعمه للسلع التي لا تستطيع تحقيق العائد المطلوب (الحاج وآخرون، 1997).

ثالثاً: تحقيق أقصى عائد على المبيعات حيث يقوم تجار الجملة والتجزئة بإضافة نسبة على المبيعات تسمح لهم بتغطية جميع تكاليف التشغيل المتوقعة وتحقيق الربح، وقد يكون الهامش الربحي موحداً لجميع سلع المشروع وقد يتم تخصيص هامش ربحي محدد لكل نوع من أنواع السلع بحيث يتمكن المشروع في النهاية من تحقيق الهدف التسعيري النهائي لمجموع مبيعاته (عبيدات، 2006).

رابعاً: الحصول على سيولة نقدية مريحة لتسيير الأعمال حيث يستطيع المشروع زيادة معدلات السيولة النقدية من خلال عدة طرق مثل تخفيض أسعار المبيعات النقدية والحد من المبيعات الآجلة، أو منح خصومات نقدية للعملاء لتعجيل تسديد ذممهم خلال فترات قصيرة لإسترداد التكاليف الرأسمالية، وقد يترتب على هذه الطريقة التضحية بنسبة من الأرباح، وهذه الطريقة مناسبة في تسديد السلع التي تتميز بدورة حياة قصيرة (الجياشي، 2007).

خامساً: المحافظة على الوضع الراهن، حيث إن المحافظة على وضع المشروع بصورته الراهنة قد يكون أفضل الخيارات المتاحة للمشروع، ومن هنا يلجأ المشروع إلى تسعير منتجاته بأسعار مساوية أو قريبة من أسعار المنافسين (أبوعلفة، 2007).

5.2.4.2 طرق التسعير:

أن عملية تسعير المنتجات ليست بالعملية السهلة فهناك العديد من المتغيرات التي يجب أخذها في الحسبان وخاصة عامل المنافسة، والأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها، وهي عملية لا تهم المنُتج فحسب، ولكن تهم المستهلك والجهات التشريعية أيضاً، لذا يجب أن تكون هذه الجهات راضية عن عملية التسعير(عليان، 2008).

ويستخدم السعر في إستراتيجية وبرامج التسويق بطرق مختلفة، مثل إستخدامه كإشارة لتحفيز المشتري بشكل منفرد، وكذلك إستخدامه في تحسين الأداء المالي للمنشأة وأيضاً لإنجاز وظائف المزيج التسويقي مثل التسعير الترويجي (Cravens, 1994).

وهناك مجموعة من الطرق يتم بموجبها تحديد الأسعار:

أولاً: التسعير بالتكلفة والربح: وهي طريقة تحدد سعر البيع النهائي لأحد المنتجات بإعتماد تكاليف إنتاجه وتوزيعه وإضافة هامش ربح إليها، وغالباً ما يحسب هامش الربح بتحديد نسبة من التكلفة الفعلية بحيث يصبح سعر المبيع مساوياً للتكلفة الفعلية زائد النسبة المضافة (أبو نبعة، 1998).

ثانياً: التسعير لتحقيق عائد معين مستهدف: في هذه الطريقة يسعى المشروع لتحقيق عائد مناسب على الإستثمار مثلاً، وهنا يتم التسعير مع الأخذ بعين الإعتبار ليس التكاليف فقط وإنما يتعدى ذلك لتحقيق عائد مناسب على موجودات المشروع (العلاق، 1999).

ثالثاً: التسعير على أساس الطلب: هنا يتم التسعير ليس على أساس التكلفة فقط، وإنما التسعير يتم على أساس السعر الذي يمكن أن يقبله السوق بحيث يتحدد مقدار أرباح المشروع أو خسائره في ضوء مستوى التكاليف الخاص بإنتاج السلعة وتسويقها (عبيدات، 2006).

رابعاً: التسعير حسب المنافسة: يتم التسعير بناءاً على أسعار السلع المنافسة وهذا يتم عادة بالنسبة للمشروعات التابعة. ويقوم المشروع بتقييم مواقف أكثر المنافسين تأثيراً على المشروع ويختار أسعار قادرة على منافسة سلعهم سواء كان ذلك بأسعار مساوية لأسعارهم وربما أقل (الجياشي، 2007).

3.4.2 التوزيع:

1.3.4.2 المقدمة:

يقصد بالتوزيع كافة الأنشطة والعمليات والأنظمة التي يتم من خلالها النقل المادي للسلع والخدمات من أماكن إنتاجها إلى أماكن إستهلاكها وإستخدامها، وعادة يكون لدى الشركات عدة خيارات منها التوزيع المباشر بدون وسطاء أو التوزيع غير المباشر بمعنى وجود وسطاء (معلا وتوفيق 2010).

2.3.4.2 مفهوم التوزيع:

تعرف قناة التوزيع بأنها مجموعة من المنظمات ذات العلاقات المتشابكة والتي تقوم بعملية جعل السلعة أو الخدمة متاحة للإستعمال أو الإستهلاك (عبدالرحيم، 1993). والتوزيع مجموعة من الجهات والمؤسسات ذات الإعتماد المتبادل تعمل معا لجعل المنتج أو الخدمة متوافرة للمستعمل أو مستهلك هذا المنتج أو الخدمة (Kottler ،1997). وأن أهمية قنوات التوزيع تكمن فيما يلي (عبيدات، 2003):

أولاً: سرعة وصول المنتج إلى المستهلك في الوقت والمكان المناسبين.

ثانياً: إمكانية تفادي المشاكل المترتبة على طول قنوات التوزيع.

ثالثاً: توفير تكلفة العمولات التي تؤدي إلى إرتفاع تكلفة المنتجات المباعة حال وصولها إلى المستهلك النهائي.

رابعاً: تخزين السلع والمواد الخام والمواد نصف المصنعة لحين الحاجة إليها.

خامساً: تأمين نقل السلع أو الماركات المختلفة بالوسائل المختلفة.

3.3.4.2 إستراتيجيات التوزيع:

أن الطموح الأكبر لمنظمات الأعمال هو أن ترى منتجاتها في متناول أيدي المشترين وأن تصل إليهم بالشكل الذي ترجوه المنظمة، لأن ذلك يعني أنها حققت الجزء الأكبر من إستراتيجيتها التسويقية في مواجهة المنافسين والحصول على الحصة السوقية المناسبة (حسن، 2001).

ولذلك فأن تحقيق إستراتيجية التوزيع بالشكل المخطط له والجيد، يعني تحقيق أهداف المنظمة الكلية والمنصبة على الجانب التسويقي منها. وتحقيق التكامل مع بقية النظام الكلي للمنظمة لإرتباطها الوثيق مع عمليات الإنتاج والتمويل ضمن البيئة الداخلية للمنظمة، وتفاعلها مع السوق ومتغيراته المختلفة ضمن بيئة المنظمة الخارجية (العلاق، 1999).

ويرى (عبيدات، 2003) أنه من الضروري إختيار الإستراتيجية التوزيعية التي تناسب الفرص المتاحة والتحديات التي تواجهها المؤسسة، وأن أي خلل في إستراتيجية التوزيع سيؤدي إلى فشل الإستراتيجية التسويقية برمتها، وعليه فان من أبرز مهام إدارة التسويق هي رسم الإستراتيجية التوزيعية المناسبة، لإيصال السلع والخدمات إلى المستهلك أو المنتفع، وهذا يتطلب دراسة متعمقة للسلع التي ينتجها المشروع، والسوق الذي ينوي الدخول إليه، وللمستهلكين الذين يرغب بإقناعهم وترغيبهم بالشراء.

ويحدد (Kotler & Keller ،2008) إستراتيجيات التوزيع بما يلي:

أولاً: إستراتيجية التوزيع الشامل

يقصد بهذه الإستراتيجية توزيع السلعة في أكبر عدد ممكن من المتاجر التي يتردد عليها المستهلكون داخل المنطقة البيعية الواحدة، أو بيع السلعة في جميع مراكز التوزيع الصالحة لعرض السلعة وبيعها.

ثانياً: التوزيع الإنتقائي

يعني قيام المشروع بإنتقاء عدد من الموزعين لتوزيع منتجاته من خلالهم، أي توزيع السلع عن طريق عدد محدود من الموزعين في المنطقة. لتوزيع السلع في عدد من المتاجر التي يتردد إليها المستهلكين.

ثالثاً: التوزيع الوحيد

هو توزيع السلعة لدى موزع واحد يقوم بتوزيع الإنتاج الكلي في منطقة بيعية محددة.

ويذكر(البكري، 2007) أنه يجب على المنظمة أن تعتمد نظام للتوزيع، يتمثل بالأنشطة المختلفة التي يمكن القيام بها لإيصال المنتج من المصنع إلى السوق وما يرافقها من فعاليات وخدمات مرافقة. بهدف تحقيق إنسياب سليم ودقيق لمنتجاتها التي تتعامل بها إلى أسواقها المختلفة وسواء كانت أسواق إستهلاك أو إستعمال صناعي وعبر الحلقات المتتابعة من وسطاء وتجار حتى وصولها إلى الطرف النهائي المستهدف.

4.3.4.2 العوامل المؤثرة في إختيار قناة التوزيع:

إذا كان العميل هو المحور المركزي للمؤسسة فإن قناتها التسويقية يجب أن تحدد على ضوء النماذج السلوكية لهذا العميل، لهذا فإن طبيعة السوق يجب أن تكون المفتاح الذي يؤثر في إختيار المؤسسة لقناتها التوزيعية. ولكن السوق لوحده ليس هو المؤثر في هذا السياق، بل هناك العديد من المتغيرات مثل طبيعة المنتج والوسطاء، والشركة نفسها (الزعبي، 2009).

وحددت العديد من الدراسات مجموعة من العوامل المؤثرة في إختيار قناة التوزيع بما يلي:

أولاً: العوامل الخاصة بالسوق:

أولاً: نوع السوق: بما أن السلوك الشرائي للمستهلكين النهائيين يختلف عنه في حالة المشتري الصناعي، فإنه من الطبيعي إستخدام قنوات تسويق مختلفة لخدمة كلا الطرفين.

ثانياً: عدد العملاء المحتملين: فالمنتج الذي يتعامل مع عدد قليل من العملاء يميل لإستخدام رجال البيع لديه للبيع مباشرة إلى العملاء ولكن مع العدد الكبير من العملاء يمكن إستخدام الوسطاء.

ثالثاً: التركيز الجغرافي للسوق: عند تركيز العملاء في منطقة واحدة يمكن الإتصال بهم مباشرة عن طريق رجال البيع خاصة في حالة السلع الصناعية، والعكس كلما كان العملاء منتشرين جغرافياً فإن بالإمكان إستخدام الوسطاء.

رابعاً: حجم الطلبية: كلما زاد حجم أمر التوريد الخاص ببعض العملاء، كان من المناسب الإعتماد على التوزيع المباشر أما بالنسبة للعملاء الذين يطلبون كميات محدودة فمن المناسب الإعتماد على تجار الجملة في التعامل معهم (الضمور، 1999).

ثانياً: عوامل خاصة بالمنتج:

أولاً: قيمة السلعة: كلما إرتفعت قيمة أو سعر السلعة، فأنه يفضل الإعتماد على التوزيع المباشر، وكلما إنخفضت قيمة أو سعر السلعة كان من المفضل الإعتماد على الوسطاء.

ثانياً: القابلية للتلف: فكلما زادت قابلية السلع للتلف، فأنه يفضل الإعتماد على قنوات قصيرة للتوزيع، مثل المنتجات الزراعية.

ثالثاً: الطبيعة الفنية للمنتج: كلما إتسمت السلع بالفنية مثل سلع الإنتاج يفضل الإعتماد على التوزيع المباشر، وذلك حتى يمكن تقديم خدمات ما قبل وبعد البيع (أبو علفه، 2007).

ثالثاً: العوامل الخاصة بالوسطاء

أولاً: الخدمات المقدمة من الوسطاء: فالمنتج يختار الوسيط الذي يستطيع تقديم خدمات تسويقية لا يستطيع تقديمها هو أو أنها غير مجدية إقتصادياً بالنسبة له.

ثانياً: مدى توفر الوسطاء الذي يرغب المنتج في التعامل معهم: قد يلجأ المنتج إلى التوزيع المباشر عند عدم رضائه عن الوسطاء الحاليين لتعاملهم في المنتجات المنافسة أو لعدم رغبة الوسطاء في إضافة خط جديد لمنتجاتهم.

ثالثاً: إتجاهات الموزعين نحو سياسات المنتج: قد يتعذر على المنتج الإعتماد على التوزيع غير المباشر أحياناً عندما لا يوافق الموزعون على سياسات المنتج فبعض الوسطاء قد يرفض بيع السلعة إذا ما قام المنتج ببيعها أيضاً للمنافسين الموجودين في نفس المنطقة (الضمور، 1999).

رابعاً: عوامل خاصة بالمنشأة:

أولاً: الرغبة في الرقابة على المنفذ: قد تلجأ المنشأة إلى الإعتماد على التوزيع المباشر حتى يمكنها الرقابة والسيطرة على عملية توزيع منتجاتها رغم ارتفاع التكلفة الناتجة عن ذلك.

ثانياً: توفر مهارات التسويقية: تتأثر قرارات المنافذ بدرجة توفر الكفاءات التسويقية بالمنشأة فعند عدم توفر الكفاءات يكون من الضروري الإعتماد على التوزيع غير المباشر.

ثالثاً: موارد المنشأة: يمكن للمنشأة ذات الموارد المالية الكافية تكوين القوى البيعية الخاصة بها بالإضافة لتخزين منتجاتها ومنح الائتمان أي يمكنها الإعتماد على التوزيع المباشر، أما في حالة نقص الإمكانيات المالية المطلوبة للقيام بالخدمات الخاصة بالتوزيع تلجأ المنشأة للإعتماد على التوزيع غير المباشر (أبو علفه، 2007).

4.4.2 الترويج:

1.4.4.2 المقدمة:

يمثل الترويج النشاط الحركي المتفاعل الذي تستخدمه المؤسسات في تحقيق عملية الإتصال مع البيئة الخارجية، وأن الإستراتيجية الترويجية تتضمن تحديد أهداف الترويج الواجب أنجازها من خلال مزيج ترويجي مناسب ومحدد. حيث يتأثر إختيار إستراتيجية الترويج بعدد وخصائص المستهلكين في الأسواق المستهدفة، وحاجة المستهلكين للمعلومات عن السلعة، وحجم المبالغ المخصصة لعنصر الترويج، والميزة التنافسية للسلعة أو الماركة بالمقارنة مع المنافسين الرئيسين (عبيدات، 2003).

2.4.4.2 مفهوم الترويج:

أن المفهوم العام لإستراتيجية الترويج هو التخطيط والتنفيذ والرقابة لعمليات الإتصال التي تتم في أية منشأة مع مستهلكيها والجمهور (العلاق، 1999). والترويج عملية تعريف المستهلك بالمنتج وخصائصه ووظائفه ومزاياه وكيفية إستخدامه وأماكن وجوده بالسوق وأسعاره بالإضافة إلى محاولة التأثير على المستهلك وحثه وإقناعه بشراء المنتج (أبو علفة، 2007). وبالتالي فالترويج عملية إتصال إقناعي يتم من خلاله التعريف بسلعة أو خدمة أو فكرة أو مكان مخصص أو شخص أو نمط سلوكي معين بهدف التأثير في أذهان جمهور معين لإستمالتهم إتجاه ما يروج له (معلا، 1996).

3.4.4.2 إستراتيجيات الترويج:

برز حديثاً ميلاً متزايداً من قبل إدارات التسويق الحديث لدمج مختلف القرارات المتعلقة بأدوات الترويج في إستراتيجية متكاملة للترويج تهدف إلى التأثير على مختلف مراحل القرار الشرائي لدى المستهلك.

فقد أشار (أبو علفة، 2007) إلى وجود إستراتيجيتين رئيسيتين للترويج وهما:

أولاً: إستراتيجية الدفع

تعتمد على دفع الأنشطة الترويجية خلال قنوات التوزيع المختلفة حتى تصل إلى المستهلك النهائي إذ يسعى المنتج إلى إقناع تاجر الجملة بشراء المنتج الذي يسعى بدوره إلى إقناع تاجر التجزئة بالتعامل في المنتج ثم يسعى تاجر التجزئة إلى إقناع المستهلك النهائي بالشراء. وعند إستخدام إستراتيجية الدفع يكون التركيز الأساسي في المزيج الترويجي على البيع الشخصي ولا يستخدم الإعلان إلا بقدر محدود لتعريف المشترين بالسلعة والتمهيد لمقابلات البائعين. وتناسب إستراتيجية الدفع الحالات التالية: المنتجات ذات الأسعار والجودة المرتفعة التي تحتاج إلى إبراز خصائصها، والمنتجات التي تحقق هامش ربح مرتفع، والمنتجات الجديدة التي تقدم للسوق لأول مرة، وصغر حجم ميزانية الترويج.

ثانياً: إستراتيجية الجذب

تعتمد إستراتيجية الجذب على إقناع المستهلك النهائي بشراء المنتج المعلن عنه ومن ثم خلق طلب على المنتج من جانب المستهلك النهائي مما يرغب تجار التجزئة في التعامل بالمنتج وزيادة طلبهم له.

وعند إستخدام إستراتيجية الجذب يكون التركيز الأساسي في المزيج الترويجي على الإعلان الموجه أساسياً إلى المستهلك النهائي. وتعتبر إستراتيجية الجذب مناسبة في حالة المنتجات التي تتميز بإنخفاض سعرها وهامش ربح الوحدة منها وقيمة مبيعاتها في الصفقة الواحدة وارتفاع معدل دوران البضاعة.

ويشير(عبيدات، 2003) إلى إستخدام مختلف أدوات الترويج من قبل مؤسسات الأعمال بهدف أخبار وإقناع فئات المستهلكين في الأسواق المستهدفة لشراء تلك السلع منها والتي

تتفق مع المنافع والفوائد وأذواقهم وإمكاناتهم الشرائية. ويمثل المزيج الترويجي العناصر أو الأدوات التي تعتمد عليها المنشأة في خلق الإتصال بينها وبين المستهلكين.

وقد أشارت العديد من المراجع إلى أن المزيج يتكون من العناصر التالية:

أولا: الإعلان

هو عبارة عن شكل من أشكال الإتصال غير الشخصي وهو وسائل غير شخصية لتقديم السلع والخدمات بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع ويكون موجهاً إلى الجماهير عامة (الزعبي، 2008).

ثانياً: العلاقات العامة

هي الجهود المخططة لإقامة وإستمرار التفاهم والإتصال بين المؤسسة والعملاء والموردين وحملة الأسهم والعاملين بالشركة والحكومة وجمهور المواطنين بصفة عامة والرامية إلى بناء صورة ذهنية جيدة وإنطباع طيب من خلال البيانات والنشرات والمعلومات الصادقة والواضحة والحقيقية من المنتج، مما يساعد على خلق طلب فعال على السلع وتدعيم الإتجاه الإيجابي نحو الشركة (Kotler & Armstrong, 2007).

ثالثاً: ترويج المبيعات

يعتبر ترويج المبيعات عنصراً هاماً من عناصر مزيج الإتصال التسويقي المتكامل، ويقصد بترويج المبيعات القيام بمختلف الأنشطة التي تهدف إلى تنشيط وتوزيع وبيع السلع والخدمات لشركة ما أو مؤسسة ما، وهو نوع من البيع غير الشخصي الذي يهدف إلى زيادة المبيعات على المدى القصير (Zikmund, 2002).

بالإضافة إلى أن هناك أشكالاً شائعة لوسائل تنشيط المبيعات التي تهدف الوصول للمستهلك النهائي مثل العينات المجانية، المسابقات الخصومات، الكوبونات وغيرهم (شيماء، 2006).

رابعاً: البيع الشخصي

وهو عملية إقناع العميل من خلال محادثة شخصية مع مشتري محتمل أو أكثر بهدف إتمام عملية البيع. والإتصال الشخصي علاقة تفاعلية حالية بين شخصين أو أكثر تجعل كل طرف قادر على تحديد إحتياجات الطرف الآخر وخصائصه عن قرب، وبالتالي عمل ردود الفعل المناسبة لتعريف العملاء بالمنتج وإقناعهم بشرائه وذلك من خلال المقابلة واللقاء المباشر (العلاق، 1999).

خامساً: النشر الدعائي

هي معلومات تكون على شكل مادة إخبارية تنشرها الشركات والمشاريع والهيئات الرسمية بقصد كسب ثقة الجمهور، وهذه البيانات من شأنها أن تدعم مركز المعلن في نظر الجماهير وهي غير مدفوعة الأجر ومجانية وهي تحوي أخباراً تهم القارئ (أبو قحف، 1996).

5.2 الأداء:

1.5.2 المقدمة:

يعتبر موضوع تقييم أداء المشاريع الصغيرة عملية ضرورية وملحة، نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه هذه المشاريع في الإقتصاد، وذلك في ظل التحديات والتغيرات المستمرة، ويتميز موضوع قياس وتقييم الأداء بأهميته الإستراتيجية في إستمرارية المشروع على المدى الطويل، كما تزداد أهميته مع إزدياد متطلبات الشفافية التي تتطلبها القوانين والتشريعات الحديثة بهدف تعزيز الوعي لدى المستثمرين حول أداء المنشآت وحماية لممتلكاتهم وثرواتهم (عبيدات، 2003).

2.5.2 تعريف الأداء

يمكن تحديد مفهوم تقييم الأداء على أنه عملية تستهدف الوقوف على مدى نجاح المنشأة في تحقيق أهدافها المرسومة في الخطة (العيساوي، 2005)، كما يمكن تعريف الأداء على أنه قياس أداء الأشخاص باستخدام المعايير المحددة مقدماً والتي تستخدم لمقارنة الأداء الفعلي للأشخاص (الموسوي، 2004)، كما أنه يعبر عن تقييم لنشاط المنشأة في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة وهي سنة مالية في العادة (Wheelen, 2004)، كما يعني تقييم الأداء، مقارنة النتائج الفعلية بأهداف معينة سبق الإتفاق عليها ومحاولة التعرف على نواحي القوة أو الضعف في المنشأة من خلال تفسير الفروق الملحوظة بين الناتج الفعلي والهدف المخطط له (توفيق، 2006).

ومن المفاهيم السابقة، يتضح أن عملية تقييم الأداء تهدف بالأساس إلى التحقق والتأكد من سلامة تنفيذ الخطط الموضوعة والأهداف المحددة مقدماً والتأكد من قيام الأفراد والمسؤولين عن تنفيذ الواجبات والمهمات الملقاة على عاتقهم بكفاءة، حيث يتم ذلك عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالخطط والأهداف المحددة بغية تحديد الإنحرافات ومعرفة أسبابها ومساءلة المسؤولين عنها تمهيداً لاتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها وتصحيح مسارات الأنشطة المختلفة وفق ما هو مخطط لها. كما يتضح من التعاريف أن هناك مدة زمنية معينة تتم فيها المقارنة وتقييم الأداء وهي نهاية مدة مالية محددة مما يدل بالتالي على أن عملية تقييم الأداء لاحقة لتنفيذ الأنشطة المختلفة التي تزاولها المنشأة خلال المدة المالية المحددة.

3.5.2 أهمية تقييم الأداء.

تعتبر عملية تقييم الأداء التسويقي إحدى العمليات الأساسية المطلوبة للتحقق من إنجاز الخطط التسويقية الموضوعة، ومقارنة الأداء الفعلي بالنتائج والأهداف المطلوب

تحقيقها ثم توفير التغذية العكسية للإدارة العليا التي بدورها تقوم بتقييم النتائج وإتخاذ القرارات لتصحيح المسارات والإنحرافات الخاطئة. وأنها جزء من عملية الرقابة بإعتبارها عملية توجيه لأنشطة الشركة التسويقية وصولاً لتحقيق أهدافها (عبد المحسن، 2001).

وتسهم عملية تقييم الأداء التسويقي في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية والمالية للمشروع من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية تساعد في تقييم الأداء التسويقي وإتخاذ القرارات (Wheelen, 2004).

كما أنها توضح العلاقات التبادلية بين الأقسام والفروع المختلفة، حيث تساعد العملية على التحقق من قيام الأقسام والفروع بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة، وأنها تحقق معايير الجودة للإنتاج (العيساوي، 2005).

4.5.2 معايير تقييم الأداء:

يقصد بالمعايير تلك المؤشرات التي تستخدم كمقياس أو أساس لتقييم أداء المشروع، ولبيان ما إذا كان المشروع قد حقق الأهداف المرجوة منه، وتختلف هذه المعايير التي يتم بموجبها قياس الأداء من مشروع لآخر ومن وحدة إنتاجية لأخرى، وذلك حسب طبيعة العمليات الإنتاجية والتسويقية فيه، ووجود المعايير المناسبة يساعد في إعداد تقارير الأداء وتحديد المسؤوليات بناءاً على مفهوم محاسبة المسؤولية (حياصات، 2006).

فالمعايير مؤشرات تتبع لتحسين الأداء وتخفيض الكلفة إلى أدنى حد ممكن في حدود الأهداف الموضوعة. وتساعد في تحديد ومعرفة الإنحرافات نتيجة مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة، ويمكن إستخدامها في قياس الكفاءة الإنتاجية للمشروع. وهذا كله يساعد على التعلم وتصحيح الإنحرافات (دهمش، 1985).

5.5.2 مؤشرات قياس الأداء:

كانت منظمات الأعمال تركز على المؤشرات المالية فقط لقياس الأداء، مثل حجم المبيعات، الربحية، العائد على الإستثمار. أما حالياً فإن هناك عدد كبير من منظمات الأعمال بدأت تستخدم المؤشرات غير المالية لقياس الأداء مثل مدى رضا وولاء الزبائن. وإن هذا الإتجاه الجديد من حيث إستخدام المؤشرات غير المالية لتقييم الأداء جاء ليتناسب مع الفلسفات الحديثة بعلم الإدارة والتي تدعو المنظمات لأن تتعامل مع البيئة الخارجية بطرق مختلفة كونها تتأثر فيها (السميرات، 2009). وعليه يمكن تقسيم المؤشرات إلى مؤشرات مالية ومؤشرات غير مالية لقياس الأداء (Batool, 2008).

أولاً: المؤشرات المالية (الربح، الحصة السوقية، حجم المبيعات، العائد على الإستثمار، العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية، العائد على السهم، نمو الأصول).

ثانياً: المؤشرات غير المالية (رضا الزبائن، ولاء الزبائن، جودة السلع والخدمات، تطوير الخدمات والسلع الجديدة، رضا الموظفين، دوران الموظفين، المسؤولية الإجتماعية للمنظمة)،

وأشارت العديد من المراجع إلى وجود عدد كبير من العوامل المؤثرة على الأداء العام تتمثل:

أولاً: كثافة الإستثمار: يتحكم مستوى التكنولوجيا السائدة، وطريقة إدارة العمل داخل المؤسسة بمقادير رأس المال العامل والثابت المطلوبة لإنتاج الكميات المراد بيعها أو الممكن تسويقها. بشكل عام قد تؤدي كثافة الإستثمار الى إحداث تأثير سلبي على المقاييس النسبية للربح أو لصافي النقدية (الموسوي، 2004).

ثانياً: الإنتاجية: تعتبر المؤسسات التي تكون فيها إنتاجية العمال عالية أكثر ربحية من تلك التي ينتج العاملين فيها قيماً مضافة منخفضة (نصير، 2005).

ثالثاً: الحصة السوقية: تؤثر الحصة السوقية المتحققة لمؤسسة ما على أرباحها ومستوى النقدية فيها، ويمكن النظر للحصة السوقية للمؤسسة بالنظر للحصص السوقية لأكبر ثلاثة منافسين لها في سوق السلعة الكلي (بومباك، 1989).

رابعاً: درجة النمو لسوق السلعة والتي يمكن قياسها بإستخدام مؤشرات مثل زيادة نسبة المبيعات السنوية (عبدالمحسن، 2001).

خامساً: جودة السلعة أو الخدمات المقدمة وهو أيضاً من المعايير الإيجابية المقبولة لقياس نوعية الأداء المالي للمؤسسات التي تقدم تلك السلع والخدمات (عبدالله، 1999).

سادساً: درجة الابتكار والتمايز وهذه تؤثر إيجابياً على أداء المؤسسات التي تتبنى تلك الابتكارات، التعديلات أو سياسة التمايز، وذلك بهدف إحداث آثار إيجابية على المستهلكين في الأسواق المستهدفة (الزيادات، 2010).

إن الإختيار الصحيح للإستراتيجيات التسويقية هو الدالة لنجاح تقييم المشاريع الصغيرة، لما لذلك من إنعكاس على تقييم الأداء. حيث يعتبر قياس الأداء أحد مراحل التقييم، ويتم قياس الأداء عن طريق تحديد الإنحرافات فيما تحقق من الأهداف وتحديد مراكز الخلل لتصويبها.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 مقدمـة

2.3 منـهجية الدراسة

3.3 مجتمع الدراسة

4.3 عينـة الدراسة

5.3 خصائص عينـة الدراسة

6.3 أداة جمع البيانات

7.3 صدق أداة الدراسة

8.3 ثبات أداة الدراسة

9.3 إجراءات الدراسة

10.3 المعالجات الإحصائية

1.3 مقدمـة:

يتناول هذا الفصل عرضاً للطرق والإجراءات التي إستخدمها الباحث في الدراسة من حيث منهجية الدراسة ومجتمع الدراسة والعينة وكيفية إختيارها، وأدوات الدراسة المستخدمة في جمع البيانات، وتوضيح الأساليب الإحصائية التي إستخدمت في تحليل البيانات وإستخراج النتائج.

2.3 منهجية الدراسة:

تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بجمع البيانات وتحليليها وتفسيرها فيما يتعلق بتحديد أثر الإستراتيجيات التسويقية على أداء المشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء بالإضافة إلى المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة وفقا لأهداف وفرضيات الدراسة وبيان نتائج الدراسة وتوصياتها.

3.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المشاريع صغيرة الحجم (تجارية، صناعية، زراعية فقط) المسجلة في مديرية صناعة البلقاء، حيث تم إعتماد تصنيف غرفة صناعة عمان للمشاريع الصغيرة المرتبط بأعداد العاملين في المشروع نظراً لإستخدام هذا المعيار في عدة دراسات سابقة مثل (السميرات، 2009) و(طملية، 2005).

4.3 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من جميع المشاريع الصغيرة المسجلة في مديرية صناعة البلقاء، والبالغ عددها 3000 مشروع، حيث تم إختيار عناصر العينة عشوائياً وعلى النحو الآتي:

أولاً: حصر جميع المشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء سواء كانت تجارية، صناعية، زراعية.

ثانياً: إختيار عينة الدراسة بالطريقة المنتظمة Systematic Sampling التي تعتمد على إيجاد مدى معين عن طريق قسمة عدد المشاريع المسجلة على حجم العينة المراد سحبها لغرض الدراسة دون النظر إلى أصحاب أو مدراء هذه المشاريع (معلا، 2010)، وبما يتناسب مع عدد المشاريع الصغيرة في كل قطاع (تجاري، صناعي، زراعي) ولتحقيق ذلك فقد تم توزيع (350) إستبانة على مدراء وأصحاب هذه المشاريع، وقد تم إستثناء (50) إستبانة منها لعدم قيامهم بالإجابة عن كافة الأسئلة وبالتالي عدم صلاحيتها للتحليل، وبالتالي يبقى (300) إستبانة وبنسبة إستجابة مقدارها 85.71% وهو عدد كافي لإستخدام الأساليب الإحصائية الضرورية لهذه الدراسة، علماً بان عدد المستجيبون يمثلون 10% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة وهي نسبة جيدة لتعميم النتائج.

5.3 خصائص عينة الدراسة:

تم إختيار مجموعة من العوامل الديموغرافية من أجل بيان بعض الحقائق المتعلقة بعينة الدراسة، وتبين النتائج المشار إليها في الجداول التالية خصائص عينة الدراسة من حيث (الجنس، المؤهل العلمي، عمر المشروع، نوع السوق الذي يعمل به المشروع، عدد العاملين في المشروع).

1.5.3 الجنـس:

الجدول رقم (3–1): التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنـس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكـر	279	%93
أنثـى	21	%7.00
المجمـوع	**300**	**%100**

تظهر بيانات الجدول رقم (3–1) أن نسبة الذكور هي النسبة الأعلى في عينة الدراسة إذ بلغ مجموع الذكور (279) شكلوا ما نسبته (93%) من عينة الدراسة، وبالنسبة للإناث فقد بلغت نسبتهن (7%) من عينة الدراسة، وقد يعود السبب في تفوق نسبة الذكور على الإناث للتنشئة الإجتماعية في محافظة البلقاء والتي تتيح للذكور مجالاً أوسع لإدارة أو إمتلاك المشاريع الصغيرة.

2.5.3 المؤهل العلمي:

الجدول رقم (3-2): التكرارات والنسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
غير جامعي	165	%55
جامعي	135	%45
المجمـوع	**457**	**%100**

تظهر بيانات الجدول رقم (3–2) أن نسبة غير الحاصلين على الشهادة الجامعية ممن يديرون هذه المشاريع هي النسبة الأعلى في عينة الدراسة، إذ بلغ مجموع غير الحاصلين

(165) بما نسبته (55%) من عينة الدراسة، بينما بلغ مجموع الحاصلين على مؤهل جامعي (135) ما نسبته (45%)، ويمكن أن يشير هذا إلى عدم توجه الطلبة الخرجين لإنشاء المشاريع الصغيرة، بالرغم من إرتفاع معدلات البطالة في محافظة البلقاء، حيث تصل نسبة البطالة إلى حوالي 12.5% حسب إحصائية 2010م (http://www.dos.gov.jo).

3.5.3 عمر المشروع:

الجدول رقم (3-3): التكرارات والنسب المئوية لمتغير عمر المشروع

عمر المشروع	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 4 سنوات	78	%26
من 4–8 سنوات	80	%26.7
من 9 سنوات فأكثر	142	%47.3
المجموع	**300**	**%100**

تظهر بيانات الجدول رقم (3–3) أن نسبة من يزيد عمر مشروعهم عن 8 سنوات فأكثر (47.3%) هي النسبة الأعلى في عينة الدراسة، بينما بلغت نسبة من يتراوح عمر مشروعهم ما بين (4–8) سنوات (26.7%) من عينة الدراسة، كما بلغت نسبة عينة الدراسة الذين يقل عمر مشروعهم عن 4 سنوات (26%) وهي النسبة الأدنى حيث كان مجموعها 78 مشروع، وقد يكون السبب في ذلك وجود أزمات إقتصادية عالمية أثرت على الأردن. وبالتالي إزدياد نسبة فشل المشاريع المبتدئة حديثاً.

4.5.3 القطاع الذي يعمل به المشروع:

الجدول رقم (3–4): التكرارات والنسب المئوية لمتغير القطاع الذي يعمل به المشروع

القطاع	التكرار	النسبة المئوية
صناعي	43	%14.3
زراعي	30	%10
تجاري	227	%75.7
المجموع	**300**	**%100**

تظهر بيانات الجدول رقم (3–4) أن نسبة المشاريع التي تعمل في القطاع التجاري (75.7%) وهي النسبة الأعلى في عينة الدراسة، بينما بلغ مجموع من يعملون في القطاع الصناعي(43) وبنسبة (14.3%) من عينة الدراسة، كما بلغت نسبة المشاريع الزراعية (10%) وهي النسبة الأدنى حيث كان مجموعها 30 مشروع.

5.5.3 عدد العاملين في المشروع:

الجدول رقم (3-5): التكرارات والنسب المئوية لمتغير عدد العاملين في المشروع

عدد العاملين في المشروع	التكرار	النسبة المئوية
4–1	263	%87.7
9–5	22	%7.3
19–10	15	%5
المجموع	**300**	**%100**

تظهر بيانات الجدول رقم (3–5) أن نسبة عدد العاملين في المشروع من (1– 4) شكلت النسبة الأعلى بمقدار (87.7%) من عينة الدراسة، بينما بلغت نسبة عدد العاملين فالمشروع من(5– 9) (7.3%) من عينة الدراسة، كما سجلت نسبة حجم العمالة في المشروع من 19–10 (5%) النسبة الأدنى.

6.3 أداة جمع البيانات:

تم الإعتماد على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات:

أ) البيانات الثانوية: وهي تمثل ما كتب عن موضوع الدراسة من كتب ومراجع علمية ودراسات سابقة بالإضافة إلى التقارير والأبحاث الصادرة عن المؤسسات والدوائر الرسمية والحكومية المتخصصة، والتي ساعدت على وضع الإطار النظري للدراسة.

ب) البيانات الأولية: تم جمع البيانات الضرورية المتعلقة بإختبار الفرضيات والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال إستبانة مكونة من ثلاثة أجزاء رئيسة، حيث تضمن الجزء الأول مجموعة من الأسئلة تتعلق بالعوامل الديموغرافية لهذه المشاريع والقائمين عليها. أما الجزء الثاني فقد تضمن فقرات لقياس متغيرات الدراسة المستقلة والمتعلقة بالإستراتيجيات التسويقية (Dess, G. and Davis, R., 1984) & (Mcdogall, P. and Robinson, R., 1990) & (Robinson, R. and Pearce, J., 1988)

أما الجزء الثالث فقد تضمن فقرات لقياس المتغير التابع/الأداء المالي وغير المالي للمشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء (السميرات، 2009).

ومن ناحية أخرى فقد تم تحديد مستويات الإجابة لفقرات الإستبانة على النحو التالي:

أولاً: إستراتيجيات التسويق

خيارات الإجابة	غالباً جداً	غالباً	أحياناً	نادراً	نادراً جداً
درجة مستوى الإجابة	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**

ثانياً: الأداء المالي

خيارات الإجابة	جيد	متوسط	ضعيف
درجة مستوى الإجابة	**3**	**2**	**1**

ثالثاً: الأداء غير المالي

خيارات الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
درجة مستوى الإجابة	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**

ولإختبار فرضيات الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية وإختبار (T) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي وتحليل الإنحدار. وقد تم توزيع المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الإستبيان بالنسبة لمستوى الإجابة الخماسي بإعتماد المعايير التالية:

أولاً: درجة الموافقة القوية: وتشمل الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية أكبر من (3.66) وبنسبة مئوية أكبر من (73.2%).

ثانياً: درجة الموافقة المتوسطة: وتشمل مجموعة الفقرات التي تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.34–3.66) وبنسبة مئوية (46.8%–73.2%).

ثالثاً: درجة الموافقة الضعيف: وتشمل مجموعة الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية أقل من (2.34) وبنسبة مئوية أقل من (46.8%).

7.3 صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق مقاييس الإستبانة وأبعادها في صورتها الأولية، من خلال عرضها بشكلها الأولي على المشرف الرئيسي. ولتحقيق الصدق الظاهري (المحتوى) Content Validity وصدق البنية الهيكلية للمقاييس Construct Validity لأداة الدراسة فقد تم إجراء ما يلي:

أولاً: عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في جامعة البلقاء التطبيقية وذلك لإبداء الرأي فيها والمكونة من جزئيين دون تحديد الأبعاد الحقيقية، والملحق رقم (2) يبين أسماء المحكمين، وفي ضوء الإقتراحات والملاحظات التي أبداها المحكمون فقد تم حذف ستة فقرات ليصبح عددها 54 فقرة بالإضافة إلى تعديل صياغة بعض الفقرات من حيث البناء واللغة.

ثانياً: عمل دراسة إستطلاعية (Pilot Study) قبل توزيع الإستبانة النهائية لمعرفة الأبعاد الحقيقية لمجالي الإستبانة حيث تم توزيعها على عينة مكونة من (100) مشروع تم إختيارها عشوائياً من مجتمع الدراسة من أجل معرفة درجة وضوح الأسئلة وتسلسلها وعدم وجود صعوبات أثناء تعبئتها من قبل مديري/ أصحاب المشاريع. وقد تم إستخدام إسلوب التحليل العاملي ليصبح عدد فقرات الإستبانة النهائية 50 بدل من 54 فقرة بعد أن تم إلغاء أربع فقرات من الإستبانة بناءاً على معامل التحميل Loading Factor 40% فأكثر وذلك بإستخدام **(Factor Analysis Principal Components Method Combined With Varimax Rotation)**

وقد أظهرت نتائج التحليل العاملي للدراسة الإستطلاعية أيضاً إلى وجود ستة أبعاد لمجالي الإستبانة وحسب ما هو مشار إليه في الجدول رقم (3–6).

الجدول رقم (3-6): عدد وأرقام الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة

مجالات الدراسة		
المجال	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
إستراتيجية المنتج	7	9،8،6،5،4،3،2
إستراتيجية التسعير	6	16،15،14،13،12،11
إستراتيجية التوزيع	4	22،21،20،19
إستراتيجية الترويج	11	24،25،26،27،28،29،30،31،32،33،23
الأداء المالي	5	34،35،36،37،38
الأداء غير المالي	12	39،40،41،42،43،44،45،46،47،48،49،50

8.3 ثبات أداة الدراسة:

ولتحديد درجة ثبات أداة القياس، أستخدم الباحث معامل كرونباخ ألفا (Cronpach's Alpha) للإتساق الداخلي لتحديد درجة ثبات مقاييس الدراسة من خلال مقارنة معامل كرونباخ ألفا للدراسة الإستطلاعية مع معامل كرونباخ ألفا بعد توزيع الإستبانة بصيغتها النهائية. وتشير نتائج هذه المقارنة وحسب ما هو مبين في الجدول رقم (3–7) إلى وجود ثبات في معامل كرونباخ ألفا بدرجة كبيرة. وقد بلغت قيمة كرونباخ ألفا (0.90) لجميع فقرات الدراسة (مجتمعة). ويلاحظ أيضاً أن قيم كرونباخ قد تراوحت ما بين (0.68) و(0.90) لأبعاد الدراسة (منفصلة) وتعتبر من النسب المقبولة لتعميم نتائج الدراسة كونها تعكس درجة عالية من الإتساق الداخلي بين فقرات كل بعد من أبعاد الدراسة.

جدول رقم (3-7): معاملات ثبات أداة الدراسـة

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة معامل كرونباخ للعينة الاستطلاعية 100	قيمة معامل كرونباخ لعينة الدراسة 300
1	إستراتيجية المنتج	7	0.67	0.71
2	إستراتيجية التسعير	6	0.71	0.76
3	إستراتيجية التوزيع	4	0.69	0.68
4	إستراتيجية الترويج	11	0.85	0.85
5	الأداء المالي	5	0.90	0.90
6	الأداء غير المالي	12	0.83	0.88
	الكلي	45	0.88	0.90

9.3 إجراءات الدراسة:

أولاً: قام الباحث بتوزيع إستبانات أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة المتمثلة في المشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء، وتم التباحث معهم حول أسلوب تنفيذها من خلال توضيح التعليمات لهم شفوياً إضافة للتعليمات المكتوبة على الإستبانة، وذلك بأن يقوم المشارك بالإستبانة بوضع إشارة (×) في المكان المناسب.

ثانياً: تمت مراجعة وتدقيق البيانات وترميزها لتسهيل عملية التحليل وتفريغها على جهاز الحاسوب وقد تم تحليل البيانات بإستخدام نظام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Statistical Package for Social Sciences –SPSS)

10.3 المعالجات الإحصائية:

تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) في إجراء هذه التحليلات والإختبارات الإحصائية ولغايات تحقيق أغراض الدراسة، فقد تم إستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أ- **الإحصاء الوصفي:** وذلك لعرض خصائص أفراد العينة ووصف إجاباتهم، من خلال إستخدام ما يلي:

أولاً: التكرارات والنسب المئوية: تم إستخدامها لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على عبارات الإستبانة.

ثانياً: الوسط الحسابي: تم إستخدامه كأبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على أسئلة الإستبانة.

ثالثاً: الإنحراف المعياري: تم إستخدامه كأحد مقاييس التشتت لقياس الإنحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

ب- الإحصاء التحليلي:

أستخدم الباحث البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية **(SPSS)** وذلك ليتمكن من تطبيق الأساليب والمؤشرات الإحصائية التالية:

أولاً: إختبار **(t)** للعينات المستقلة **(Independent Samples T-Test)**: حيث تم إستخدامه لإختبار معنوية الفروق الإحصائية بين متوسطات الإجابات على المتغيرات ذات الفئتين المستقلين.

ثانياً: أسلوب تحليل التباين الأحادي (**One-Way ANOVA**): حيث تم إستخدامه لإختبار الفروق الإحصائية بين متوسطات فئات المتغيرات (**Categorical Variables**) لأكثر من فئتين كمتغير عمر المشروع، نوع السوق الذي يعمل به، حجم العمالة.

ثالثاً: أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد (**Standard Multiple Regression Analysis**): حيث تم إستخدامه لبيان مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

رابعاً: إستخدام أسلوب التحليل العاملي (**Factor Analysis**):

خامساً: معامل الإرتباط بيرسون حيث تم إستخدامه لبيان قوة وإتجاه العلاقة بين متغيرين.

سادساً: **مستوى الدلالة (α)**: تم إعتماد (**0.05**) كحد أعلى لمستوى الدلالة المعنوية وعليه إذا كان مستوى الدلالة (0.05) فأقل دل ذلك على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، أما إذا بلغ مستوى الدلالة أكبر من (0.05) فإنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية.

الفصل الرابع

عرض ومناقشة النتائج

1.4 مقدمة

2.4 الوصف التحليلي

1.2.4 إستراتيجية المنتج

2.2.4 إستراتيجية التسعير

3.2.4 إستراتيجية التوزيع

4.2.4 إستراتيجية الترويج

5.2.4 الأداء المالي

6.2.4 الأداء غير المالي

3.4 إختبار فرضيات الدراسة

1.3.4 الفرضية الأولى

2.3.4 الفرضية الثانية

3.3.4 الفرضية الثالثة

4.3.4 الفرضية الرابعة

5.3.4 الفرضية الخامسة

6.3.4 الفرضية السادسة

7.3.4 الفرضية السابعة

8.3.4 الفرضية الثامنة

9.3.4 الفرضية التاسعة

10.3.4 الفرضية العاشرة

11.3.4الفرضية الحادية عشر

12.3.4 الفرضية الثانية عشر

1.4 مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضا للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات الإحصائية التي تم جمعها من خلال الإستبانة والتي تمثل رأي مالكي أو مديري المشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء.

2.4 الوصف التحليلي:

عرض نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة:

1.2.4 إستراتيجية المنتج:

جدول رقم (4-1):المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستراتيجيات المنتج

الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب في المجال	الإتجاه العام
1/2- نتخصص في بيع عدة منتجات مختلفة للزبائن.	4.07	1.281	%81.4	2	قوي
2- نقدم منتجات ذات مستويات مختلفة من الجودة لتسهيل عملية المفاضلة لدى الزبائن.	3.87	1.249	%77.4	4	قوي
3-نأخذ بعين الاعتبار تغير أذواق وتفضيلات الزبائن عند توزيع وبيع المنتجات.	4.00	1.206	%80	3	قوي
4-نركز على غلاف أو عبوة المنتجات بشكل كبير.	3.28	1.449	%65.6	6	متوسط
5- نركز على التعامل مع المنتجات أو المواد الخام ذات المنشأ الأجنبي.	3.13	1.338	%62.6	7	متوسط

- تابع جدول رقم (4-1)

الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب في المجال	الإتجاه العام
6- نركز على المنتجات أو المواد الخام التي تتناسب أسعارها مع شرائح الدخل المختلفة.	4.10	1.075	%82	1	قوي
8- نقوم بتقديم منتجات جديدة ومطورة.	3.87	1.178	%77.4	5	قوي
المعدل	3.76	1.253	%75.2		قوي

يشير الجدول (4-1) إلى أن المشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء تركز على المنتجات أو المواد الخام التي تتناسب أسعارها مع شرائح الدخل المختلفة، فقد أحتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (4.10) وبإنحراف معياري مقداره (1.075)، تلتها إستراتيجية التخصص في بيع عدة منتجات مختلفة للزبائن بمتوسط حسابي مقداره (4.07) وبإنحراف معياري مقداره (1.281). وقد حصلت إستراتيجية "التعامل مع المنتجات أو المواد الخام ذات المنشأ الأجنبي" على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ مقداره (3.13) وبإنحراف معياري مقداره (1.338)، تالتها إستراتيجية التركيز على غلاف أو عبوة المنتجات بشكل كبير بمتوسط حسابي مقداره (3.28) وبإنحراف معياري مقداره (1.449)، وبلغ المعدل الكلي لإستراتيجيات المنتج مجتمعة (3.76) وبإنحراف معياري مقداره (1.253) وبنسبة مئوية (75.2%) وهو معدل يمثل درجة تصنيف قوي.

2.2.4 إستراتيجية التسعير:

الجدول(4-2) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستراتيجيات التسعير

الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب في المجال	الإتجاه العام
2/1- للحصول على عوائد استثمارية عالية تتناسب مع حجم رأسمال المستثمر.	3.06	1.238	%61.2	6	متوسط
3/1- للحصول على سيولة نقدية مريحة لتسيير الأعمال.	3.6	1.238	%72	3	متوسط
4/1- للبقاء في السوق.	3.78	1.348	%75.6	1	قوي
5/1- بناء على قوى العرض والطلب في السوق الذي نعمل به.	3.71	1.218	%74.2	2	قوي
6/1-بناء على أسعار المنافسين الذين يعملون في السوق أو المنطقة التي نعمل بها.	3.57	1.356	%71.4	4	متوسط
7/1- بناء على الاسعار التمييزية (اختلاف في الاسعار) بين المناطق والأسواق.	3.39	1.271	%67.8	5	متوسط
المعدل	3.52	1.278	%70.4		متوسط

يشير الجدول (4-2) إلى أن إستراتيجية التسعير المتعلقة بالبقاء في السوق قد أحتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (3.78) وبإنحراف معياري مقداره (1.348)، تلتها إستراتيجية التسعير المتعلقة بالعرض والطلب بمتوسط حسابي مقداره (3.71) وبإنحراف معياري مقداره (1.218)، وقد حصلت إستراتيجية الحصول على عوائد إستثمارية عالية

تتناسب مع حجم رأسمال المستثمر على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ مقداره (3.06) وبإنحراف معياري مقداره (1.238)، تلتها إستراتيجية إستخدام الأسعار التمييزية (إختلاف في الأسعار) بين المناطق والأسواق بمتوسط حسابي مقداره (3.39) وبإنحراف معياري مقداره(1.271)، وبلغ المعدل الكلي لإستراتيجيات التسعير مجتمعة (3.52) وبإنحراف معياري مقداره (1.278) وبنسبة مئوية (70.4%) وهو معدل يمثل درجة تصنيف متوسط.

3.2.4 إستراتيجية التوزيع:

الجدول (4-3) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستراتيجيات التوزيع

الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب في المجال	التصنيف
3-نقوم بتوزيع المنتجات إلى عدة محافظات في المملكة.	1.85	1.223	%37	2	ضعيف
4-نقوم بإتباع نظام التوزيع الوحيد (موزع واحد لكل منطقة جغرافية).	1.81	1.241	%36.2	3	ضعيف
5-نقوم بإتباع نظام التوزيع الإنتقائي (عدد من الموزعين لكل منطقة).	1.68	1.153	%33.6	4	ضعيف
6-نحرص على إيصال المنتجات لأقرب نقطة للمستهلكين.	2.97	1.614	%59.4	1	متوسط
المعدل	2.08	1.308	%41.6		ضعيف

يشير الجدول (4-3) إلى أن إستراتيجية إيصال المنتجات لأقرب نقطة للمستهلكين قد أحتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (2.97) وبإنحراف معياري مقداره (1.614)،

تلتها إستراتيجية توزيع المنتجات إلى عدة محافظات في المملكة بمتوسط حسابي مقداره (1.85) وبإنحراف معياري مقداره (1.223)، وقد حصلت إستراتيجية نظام التوزيع الإنتقائي (عدد من الموزعين لكل منطقة) على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (1.68) وبإنحراف معياري مقداره (1.153)، تلتها إستراتيجية نظام التوزيع الوحيد (موزع واحد لكل منطقة جغرافية) بمتوسط حسابي مقداره (1.81) وبإنحراف معياري مقداره (1.241)، وبلغ المعدل الكلي لإستراتيجيات التوزيع مجتمعة (2.08) وبإنحراف معياري مقداره (1.308) وبنسبة مئوية (41.6%) وهو معدل يمثل درجة تصنيف ضعيف.

4.2.4 إستراتيجية الترويج:

الجدول (4-4) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستراتيجيات الترويج

الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب في المجال	التصنيف
1/1- الإعلان في التلفاز للوصول الى الزبائن.	1.28	0.785	%25.6	10	ضعيف
2/1- الإعلان في الراديو للوصول الى الزبائن.	1.21	0.665	%24.2	11	ضعيف
3/1- الإعلان في الصحف المحلية للوصول الى الزبائن.	1.42	0.909	%28.4	9	ضعيف
4/1- النشرات والمطبوعات والبو سترات الثابتة والمتحركة للوصول الى الزبائن.	2.25	1.516	%45	6	متوسط
2- نستخدم مندوبي المبيعات للاتصال بالزبائن.	1.56	1.088	%31.2	7	ضعيف

- تابع جدول رقم (4-4)

الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب في المجال	التصنيف
3- نركز في الحملات الترويجية على جمالية المنتجات من حيث الشكل واللون، والعبوة.	2.46	1.603	%49.2	4	متوسط
4- نركز في الحملات الترويجية على جودة المنتجات.	3	1.631	%60	1	متوسط
5- نركز في الحملات الترويجية على أسعار التنزيلات.	2.69	1.55	%53.8	2	متوسط
6- نركز في الحملات الترويجية على الكوبونات.	1.51	1.03	%30.2	8	ضعيف
7- نركز في الحملات الترويجية على العلامة التجارية في توزيع المنتجات.	2.34	1.492	%46.8	5	متوسط
8- نركز في الحملات الترويجية على تقديم خدمات ما بعد البيع.	2.47	1.597	%49.4	3	متوسط
المعدل	2.02	1.261	%40.3		ضعيف

يشير الجدول (4-4) إلى أن المشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء تركز في حملاتها الترويجية على إستراتيجية جودة المنتجات وقد أحتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (3) وبإنحراف معياري مقداره (1.631)، تلتها إستراتيجية التركيز في الحملات الترويجية على أسعار التنزيلات بمتوسط حسابي مقداره (2.69) وبإنحراف معياري مقداره (1.55)، تلتها إستراتيجية التركيز في الحملات الترويجية على تقديم خدمات ما بعد البيع وبمتوسط حسابي مقداره (2.47) وبإنحراف معياري مقداره (1.597)، وقد حصلت إستراتيجية الإعلان في الصحف المحلية للوصول إلى الزبائن على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ

(1.42) وبإنحراف معياري مقداره (0.909)، تلتها إستراتيجية التركيز في الحملات الترويجية على الكوبونات بمتوسط حسابي مقداره (1.51) وبإنحراف معياري مقداره (1.03)، تلتها إستراتيجية إستخدام مندوبي المبيعات للإتصال بالزبائن بمتوسط حسابي مقداره (1.56) وبإنحراف معياري مقداره (1.088)، وبلغ المعدل الكلي لإستراتيجيات الترويج مجتمعة (2.02)، وبإنحراف معياري مقداره (1.261) وبنسبة مئوية (40.3%) وهو معدل يمثل درجة تصنيف ضعيف.

5.2.4 الأداء المالي:

الجدول(4-5) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات الأداء المالي

الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب في المجال	التصنيف
1-حقق المشروع تقدما ملحوظا في ارباحه السنوية خلال السنوات الثلاث الماضية.	1.94	0.743	%64.7	3	متوسط
2-حقق المشروع تقدما ملحوظا في حجم المبيعات خلال السنوات الثلاث الماضية.	1.99	0.75	%66.3	2	متوسط
3-حقق المشروع نموا في رأسمال العامل خلال السنوات الثلاث الماضية.	1.89	0.716	%63.0	5	متوسط
4-حقق المشروع زيادة في عدد الزبائن خلال السنوات الثلاث الماضية.	2.17	0.781	%72.3	1	متوسط
5-حقق المشروع زيادة في معدل دوران المخزون خلال السنوات الثلاث الماضية.	1.92	0.743	%64.0	4	متوسط
المعدل	1.98	0.747	%66.1		متوسط

فيما يتعلق بالأداء المالي فيشير الجدول (4-5) إلى أن الفقرة "حقق المشروع زيادة في عدد الزبائن خلال السنوات الثلاث الماضية" قد أحتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (2.17) وبإنحراف معياري مقداره (0.781)، تلتها الفقرة "حقق المشروع تقدما ملحوظا في حجم المبيعات خلال السنوات الثلاث الماضية" بمتوسط حسابي مقداره (1.99) وبإنحراف معياري مقداره (0.750)،" وقد حصلت الفقرة "حقق المشروع نمواً في رأسمال العامل خلال السنوات الثلاث الماضية" على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (1.89) وبإنحراف معياري مقداره (0.716)، وبلغ المعدل الكلي للأداء المالي (1.98) وبإنحراف معياري مقداره (0.747) وبنسبة مئوية (66.1%) وهو معدل يمثل درجة تصنيف متوسط.

6.2.4 الأداء غير المالي:

الجدول (4-6) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات الأداء غير المالي

الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب في المجال	الإتجاه العام
1-يظهر الزبائن رغبتهم في شراء (منتج/منتجات) المشروع على نحو متكرر.	3.89	0.941	%77.8	5	قوي
2-انخفضت الشكاوى المقدمة من الزبائن خلال السنوات الثلاث الماضية.	3.71	1.06	%74.2	6	قوي
3-يجيب العاملون في المشروع سريعا على استفسارات الزبائن.	4.04	1.159	%80.8	3	قوي
4-نقوم بالاحتفاظ بمعلومات خاصة عن العملاء للاتصال بهم بين الفينة والأخرى.	3.31	1.342	%66.2	11	متوسط

- تابع جدول رقم (4-6)

الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب في المجال	الإتجاه العام
5-نعتبر نظام المكافآت والعمولات للعاملين في المشروع نظاما مجزيا لزيادة فاعلية أدائهم.	3.44	1.359	%68.8	10	متوسط
6-نقوم بمساعدة الزبائن في عملية اتخاذ قرار الشراء.	4.15	0.992	%83	2	قوي
7-نقوم بشرح مزايا ومنافع المنتج للزبون.	4.24	0.942	%84.8	1	قوي
8-إننا على اطلاع تام بمهارات البيع الشخصي في تسويق منتجات المشروع.	3.98	1.152	%79.6	4	قوي
9-يوجد في المشروع معايير واضحة للرقابة على أداء العاملين فيما يتعلق بخدمة الزبائن.	3.56	1.277	%71.2	8	متوسط
10-يقدم المشروع خدمة ما بعد البيع.	3.18	1.413	%63.6	12	متوسط
11-نقوم بإظهار منتجاتنا بشكل متميز مقارنة بالمشاريع التي تعمل في نفس المجال.	3.7	1.244	%74	7	قوي
12-نقوم بحث وتحفيز العاملين في المشروع على تمرير المعلومات الهامة عن السوق.	3.49	1.274	%69.8	9	متوسط
المعدل	3.72	1.180	%74.5		قوي

فيما يتعلق بالأداء غير المالي فيشير الجدول (4-6) إلى أن الفقرة "نقوم بشرح مزايا ومنافع المنتج للزبون" للأداء غير المالي قد أحتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (4.24) وبإنحراف معياري مقداره (0.942)، تلتها الفقرة "نقوم بمساعدة الزبائن في عملية إتخاذ قرار الشراء" بمتوسط حسابي مقداره (4.15) وبإنحراف معياري مقداره (0.992)، تلتها الفقرة "يجيب العاملون في المشروع سريعا على إستفسارات الزبائن" بمتوسط حسابي مقداره

(4.04) وبإنحراف معياري مقداره (1.159)، ومن ناحية أخرى، فقد حصلت الفقرة "يقدم المشروع خدمة ما بعد البيع" على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.18) وبإنحراف معياري مقداره (1.413)، تلتها الفقرة "نقوم بالإحتفاظ بمعلومات خاصة عن العملاء للإتصال بهم بين الفينة والأخرى" بمتوسط حسابي مقداره (3.31) وبإنحراف معياري مقداره (1.342)، تلتها الفقرة "نعتبر نظام المكافآت والعمولات للعاملين في المشروع نظاما مجزيا لزيادة فاعلية أدائهم" بمتوسط حسابي مقداره (3.44) وبإنحراف معياري مقداره (1.359)، وبلغ المعدل الكلي للأداء غير المالي (3.72) وبإنحراف معياري مقداره (1.180) وبنسبة مئوية (74.5%) وهو معدل يمثل درجة تصنيف قوي.

3.4 اختبار فرضيات الدراسة:

1.3.4 الفرضية الأولى:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكور والإناث القائمين على المشروع في تبنيهم لإستراتيجيات أ) المنتج، ب) التسعير، ج) التوزيع، د) الترويج".

ولإختبار هذه الفرضية، فقد تم إستخدام إختبار (t) للعينات المستقلة بالنسبة للجنس والجدول رقم (4-7) يبين ذلك.

الجدول رقم (4-7) نتائج إختبار Independent Samples T-Test للجنس

البعد	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	النوع الإجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
إستراتيجية المنتج	-2.93	298	0.004*	ذكر	279	26.07	5.390
				أنثى	21	29.57	3.385

– تابع جدول رقم (4–7)

البعد	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	النوع الإجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
إستراتيجية التسعير	0.007	298	0.994	ذكر	279	21.10	5.175
				أنثى	21	21.10	5.458
إستراتيجية التوزيع	1.16	298	0.247	ذكر	279	8.37	3.815
				أنثى	21	7.38	3.232
إستراتيجية الترويج	−0.515	298	0.607	ذكر	279	22.12	9.175
				أنثى	21	23.19	9.579

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول رقم (4–7) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لقيمة (t) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكور والإناث القائمين على المشروع في تبنيهم لإستراتيجية المنتج، فقد ظهرت فروقاً لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لقيمة (t) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكور والإناث القائمين على المشروع في تبنيهم لإستراتيجيات التسعير، التوزيع، الترويج، حيث كانت مستوى الدلالة المصاحبة القيم (t) كانت أكبر من 0.05 وبالتالي رفض الفرضية العدمية جزئياً وقبول الفرضية البديلة وعلى النحو التالي:

" توجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكور والإناث القائمين على المشروع في تبنيهم لإستراتيجية المنتج، ولكن لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكور والإناث القائمين على المشروع في تبنيهم لإستراتيجيات التسعير، التوزيع، الترويج.

2.3.4 الفرضية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكور والإناث القائمين على المشروع في تقييمهم للأداء المالي وغير المالي للمشروع".

ولإختبار هذه الفرضية، فقد تم إستخدام إختبار (t) للعينات المستقلة بالنسبة للجنس والجدول رقم (4−8) يبين ذلك .

الجدول رقم (4−8) نتائج إختبار Independent Samples T−Test للجنس

البعد	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	النوع الإجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
الأداء المالي للمشروع	−3.368	298	0.001*	ذكر	279	9.75	3.070
				أنثى	21	12.10	3.254
الأداء غير المالي للمشروع	−0.026	298	0.979	ذكر	279	44.71	9.227
				أنثى	21	44.76	10.972

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول رقم (4−8) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لقيمة ($t=-3.368$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكور والإناث القائمين على المشروع في تقييمهم للأداء المالي للمشروع، فقد ظهرت فروقاً لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لقيمة ($t=-0.026$) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.97 > 0.05$) بين الذكور والإناث القائمين على المشروع في تقييمهم للأداء غير المالي للمشروع، وبالتالي رفض الفرضية العدمية جزئياً وقبول الفرضية البديلة وعلى النحو التالي:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكور والإناث القائمين على المشروع في تقييمهم للأداء المالي للمشروع، ولكن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكور والإناث القائمين على المشروع في تقييمهم للأداء غير المالي للمشروع".

3.3.4 الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق بين الإستراتيجيات المستخدمة في المشاريع الصغيرة (المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لعدد سنوات عملها في السوق".

ولإختبار هذه الفرضية، فقد تم إستخدام إختبار التباين الأحادي (One–Way– ANOVA) للعينات بالنسبة لعدد سنوات عمل المشروع في السوق، والجداول التالية تبين ذلك:

الجدول(4–9) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية تبعاً لمتغير عدد سنوات عمل المشروع في السوق

المجال	سنوات عمل المشروع في السوق	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
إستراتيجية المنتج	أقل من 4 سنوات	78	26.60	5.095
	من4–8 سنوات	80	25.39	5.527
	أكثر من 8 سنوات	142	26.68	5.352
	المجموع	300	26.32	5.346

- تابع جدول رقم (4-9)

المجال	سنوات عمل المشروع في السوق	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
إستراتيجية التسعير	أقل من 4 سنوات	78	21.90	5.226
	من4-8 سنوات	80	20.19	5.512
	أكثر من 8 سنوات	142	21.18	4.924
	المجموع	300	21.10	5.185
إستراتيجية التوزيع	أقل من 4 سنوات	78	8.42	3.551
	من4-8 سنوات	80	7.95	3.645
	أكثر من 8 سنوات	142	8.44	3.985
	المجموع	300	8.30	3.781
إستراتيجية الترويج	أقل من 4 سنوات	78	23.54	9.254
	من4-8 سنوات	80	21.34	9.283
	أكثر من 8 سنوات	142	21.94	9.090
	المجموع	300	22.19	9.192

من خلال الجدول رقم (4-9) نلاحظ وجود فروقات ظاهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات عمر المشروع في السوق، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروقات ذات دلالة إحصائية، فقد تم إستخدام إختبار التباين الأحادي (One-Way- ANOVA) والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول(4−10) نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لعدد سنوات عمل المشروع في السوق

البعد		مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	مستوى الدلالة
إستراتيجية المنتج	بين المجموعات	94.51	2	47.255	1.661	0.192
	داخل المجموعات	8450.406	297	28.453		
	المجموع	8544.917	299			
إستراتيجية التسعير	بين المجموعات	117.19	2	58.595	2.197	0.113
	داخل المجموعات	7922.606	297	26.675		
	المجموع	8039.797	299			
إستراتيجية التوزيع	بين المجموعات	13.629	2	6.814	0.475	0.622
	داخل المجموعات	4259.768	297	14.343		
	المجموع	4273.397	299			
إستراتيجية الترويج	بين المجموعات	209.085	2	104.542	1.239	0.291
	داخل المجموعات	25051.7	297	84.349		
	المجموع	25260.79	299			

تشير قيم (F) في الجدول رقم (4−10) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) كنتيجة لمتغير عدد سنوات عمر المشروع في السوق، ويتضح من الجدول أن قيمة مستوى الدلالة المصاحبة لقيم (F) كانت أكبر من (α=0.05) لجميع الإستراتيجيات، وبالتالي قبول الفرضية العدمية والتي تنص على ما يلي:

"لا توجد فروق بين الإستراتيجيات المستخدمة في المشاريع الصغيرة (المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لعدد سنوات عملها في السوق".

4.3.4 الفرضية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إختلاف تقييم القائمين على المشروع للأداء المالي وغير المالي للمشروع تعزى لعدد سنوات عمل المشروع في السوق".

ولإختبار هذه الفرضية، فقد تم إستخدام إختبار التباين الأحادي (One–Way– ANOVA –One) للعينات بالنسبة لعدد سنوات عمل المشروع في السوق والجداول التالية تبين ذلك:

الجدول (4–11) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقييم الأداء تبعاً لمتغير عدد سنوات عمل المشروع في السوق

المجال	سنوات عمل المشروع في السوق	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
الأداء المالي للمشروع	أقل من 4 سنوات	78	9.62	2.779
	من4–8 سنوات	80	10.54	3.162
	أكثر من 8 سنوات	142	9.72	3.275
	المجموع	300	9.91	3.136
الأداء غير المالي للمشروع	أقل من 4 سنوات	78	45.27	8.945
	من4–8 سنوات	80	44.03	9.321
	أكثر من 8 سنوات	142	44.79	9.598
	المجموع	300	44.71	9.339

من خلال الجدول رقم (4−11) نلاحظ وجود فروقات ظاهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات عمر المشروع في السوق، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروقات ذات دلالة احصائية، فقد تم إستخدام إختبار التباين الأحادي (One–Way– ANOVA) والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول(4−12) نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لعدد سنوات عمل المشروع في السوق

البعد		مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأداء المالي للمشروع	بين المجموعات	43.489	2	21.744	2.229	0.109
	داخل المجموعات	2897.081	297	9.754		
	المجموع	2940.57	299			
الأداء غير المالي للمشروع	بين المجموعات	62.812	2	31.406	0.359	0.699
	داخل المجموعات	26014.96	297	87.592		
	المجموع	26077.77	299			

تشير قيم (F) في الجدول رقم (4−12) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إختلاف تقييم القائمين على المشروع للأداء المالي وغير المالي للمشروع تعزى لعدد سنوات عمل المشروع في السوق، حيث يتضح من الجدول أن قيمة مستوى الدلالة المصاحبة لقيم (F) كانت أكبر من (0.05) للأداء المالي وغير المالي، وبالتالي قبول الفرضية العدمية على النحو التالي:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إختلاف تقييم القائمين على المشروع للأداء المالي وغير المالي للمشروع تعزى لعدد سنوات عمل المشروع في السوق".

5.3.4 الفرضية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القائمين على المشروع ممن يحملون الشهادة الجامعية وغير الجامعية في تبنيهم لإستراتيجيات أ) المنتج، ب) التسعير، ج) التوزيع، د) الترويج".

ولإختبار هذه الفرضية، فقد تم إستخدام إختبار (t) للعينات المستقلة بالنسبة للمؤهل العلمي والجدول رقم (4-13) يبين ذلك.

الجدول (4-13) نتائج إختبار Independent Samples T-Test للمؤهل العلمي

البعد	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الشهادة الجامعية	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
إستراتيجية المنتج	3.02	298	0.003*	يحمل شهادة جامعية	135	27.33	5.238
				لا يحمل شهادة جامعية	165	25.48	5.305
إستراتيجية التسعير	-0.133	298	0.894	يحمل شهادة جامعية	135	21.06	4.761
				لا يحمل شهادة جامعية	165	21.14	5.523
إستراتيجية التوزيع	1.447	298	0.149	يحمل شهادة جامعية	135	8.65	4.280
				لا يحمل شهادة جامعية	165	8.02	3.303
إستراتيجية الترويج	1.658	298	0.098	يحمل شهادة جامعية	135	23.16	9.384
				لا يحمل شهادة جامعية	165	21.40	8.982
				يحمل شهادة جامعية	165	43.12	9.675

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول رقم (4–13) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لقيمة (t) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القائمين على المشروع ممن يحملون الشهادة الجامعية وغير الجامعية في تبنيهم لإستراتيجية المنتج، فقد ظهرت فروقاً لصالح الحاصلين على الشهادة الجامعية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لقيمة (t) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة لإستراتيجيات التسعير، التوزيع والترويج بين القائمين على المشروع ممن يحملون الشهادة الجامعية وغير الجامعية حيث أن قيمة مستوى الدلالة المصاحبة لقيم (t) لهذه الإستراتيجيات كانت أكبر من (0.05)، وبالتالي رفض الفرضية العدمية جزئياً وقبول الفرضية البديلة وعلى النحو التالي:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القائمين على المشروع ممن يحملون الشهادة الجامعية وغير الجامعية في إستخدامهم لإستراتيجية المنتج، ولكن لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إستخدامهم لإستراتيجية التسعير، التوزيع والترويج.

6.3.4 الفرضية السادسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القائمين على المشروع ممن يحملون الشهادة الجامعية وغير الجامعية في تقييمهم للأداء المالي وغير المالي للمشروع".

ولإختبار هذه الفرضية، فقد تم إستخدام إختبار (t) للعينات المستقلة بالنسبة للمؤهل العلمي والجدول رقم (4–14) يبين ذلك.

الجدول (4-14) نتائج إختبارIndependent Samples T-Test للمؤهل العلمي

البعد	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الشهادة الجامعية	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
الأداء المالي للمشروع	2.355	298	0.019*	يحمل شهادة جامعية	135	10.38	3.141
				لا يحمل شهادة جامعية	165	9.53	3.089
الأداء غير المالي للمشروع	3.325	298	0.001*	يحمل شهادة جامعية	135	46.66	8.549
				لا يحمل شهادة جامعية	165	43.12	9.675

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

حيث يشير الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لقيمة (t) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القائمين على المشروع ممن يحملون الشهادة الجامعية وغير الجامعية في تقييمهم للأداء المالي (p=0.019) وغير المالي (p=0.001) للمشروع، حيث كان المتوسط الحسابي لحاملي الشهادة الجامعية في تقييمهم للأداء المالي وغير المالي أعلى من المتوسط الحسابي لغير حاملي الشهادة الجامعية، وبالتالي رفض الفرضية العدمية كلياً وقبول الفرضية البديلة وعلى النحو التالي:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القائمين على المشروع ممن يحملون الشهادة الجامعية وغير الجامعية في تقييمهم للأداء المالي وغير المالي للمشروع".

7.3.4 الفرضية السابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المشاريع الصناعية والزراعية والتجارية في تبنيها أ) لإستراتيجية المنتج، ب) التسعير، ج) التوزيع ، د) الترويج".

ولإختبار هذه الفرضية، فقد تم إستخدام إختبار التباين الأحادي (One–Way– ANOVA) للعينات بالنسبة لنوع السوق الذي يعمل به المشروع، والجداول التالية تبين ذلك:

الجدول (4–15) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة تبعاً للقطاع الذي يعمل به المشروع

البعد	نوع المشروع	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
إستراتيجية المنتج	صناعي	43	23.91	5.793
	زراعي	30	26.67	5.732
	تجاري	227	26.73	5.106
	Total	300	26.32	5.346
إستراتيجية التسعير	صناعي	43	20.12	5.569
	زراعي	30	19.80	5.281
	تجاري	227	21.46	5.069
	Total	300	21.10	5.185
إستراتيجية التوزيع	صناعي	43	9.88	3.692
	زراعي	30	8.40	3.738
	تجاري	227	7.99	3.743
	Total	300	8.30	3.781

- تابع جدول رقم (4-15)

البعد	نوع المشروع	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
إستراتيجية الترويج	صناعي	43	20.88	10.024
	زراعي	30	24.77	8.135
	تجاري	227	22.10	9.132
	Total	300	22.19	9.192

من خلال الجدول رقم (4-15) نلاحظ وجود فروقات ظاهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير طبيعة عمل المشروع، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروقات ذات دلالة احصائية، فقد تم إستخدام إختبار التباين الأحادي (One-Way- ANOVA) والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (4-16) نتائج تحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير للقطاع الذي يعمل به المشروع / الإستراتيجيات

المجال		مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	مستوى الدلالة
إستراتيجية المنتج	بين المجموعات	291.556	2	145.778	5.246	0.006*
	داخل المجموعات	8253.361	297	27.789		
	المجموع	8544.917	299			
إستراتيجية التسعير	بين المجموعات	122.146	2	61.073	2.291	0.103
	داخل المجموعات	7917.65	297	26.659		
	المجموع	8039.797	299			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

- تابع جدول رقم (4-16)

المجال		مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	مستوى الدلالة
إستراتيجية التوزيع	بين المجموعات	129.796	2	64.898	4.652	0.01*
	داخل المجموعات	4143.601	297	13.952		
	المجموع	4273.397	299			
إستراتيجية الترويج	بين المجموعات	274.332	2	137.166	1.63	0.198
	داخل المجموعات	24986.46	297	84.129		
	المجموع	25260.79	299			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير قيم (F) في الجدول رقم (4-16) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المشاريع الصناعية والزراعية والتجارية في تبنيها إستراتيجيات المنتج، وإستراتيجيات التوزيع، علماً بأن قيمة (F) لـ"إستراتيجية المنتج" (5.246) ومستوى دلالة (0.006) وهي أقل من (0.05)، وقيمة (F) لإستراتيجية التوزيع" (4.652) ومستوى دلالة (0.01) وهي أقل من (0.05). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) بين المشاريع الصناعية والزراعية والتجارية في تبنيها لإستراتيجيات التسعير، وإستراتيجيات الترويج، ويتضح من الجدول أن قيمة مستوى الدلالة المصاحبة لقيم (F) كانت أكبر من (0.05).

ولتحديد مصادر هذه الفروق فقد تم إستخدام إختبار توكي للمقارنات البعدية (Tukey-HSD) حيث يوضح الجدول رقم (4-17) نتائج هذا الإختبار.

الجدول (4-17) نتائج توكي للفروقات البعدية لإختبار تأثير القطاع الذي يعمل به المشروع

Mean Difference (I-J)	(J) type of market	(I) type of market	Dependent Variable
-2.81990*	تجاري	صناعي	إستراتيجية المنتج
1.89253*	تجاري	صناعي	إستراتيجية التوزيع

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول رقم (4-17) إلى وجود فروق بين المشاريع الصناعية والتجارية لصالح التجارية بالنسبة لإستخدام إستراتيجيات المنتج، كما يشير إلى وجود فروق بين المشاريع الصناعية والتجارية لصالح المشاريع الصناعية بالنسبة لإستخدام إستراتيجيات التوزيع.

وبالتالي رفض الفرضية العدمية جزئيا، وقبول الفرضية البديلة على النحو التالي:

"يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المشاريع الصناعية والتجارية في تبنيها لإستراتيجيات المنتج والتوزيع، ولكن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المشاريع الصناعية والزراعية والتجارية في تبنيها لإستراتيجيات التسعير والترويج".

8.3.4 الفرضية الثامنة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إختلاف تقييم الأداء المالي وغير المالي للمشروع تعزى لطبيعة عمل المشاريع سواء كانت صناعية أو زراعية أو تجارية".

ولإختبار هذه الفرضية، فقد تم إستخدام إختبار التباين الأحادي (One-Way- ANOVA) للعينات بالنسبة لنوع السوق الذي يعمل به المشروع، والجداول التالية تبين ذلك:

الجدول (4-18) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لبعدي "الأداء المالي وغير المالي للمشروع" تبعاً للقطاع الذي يعمل به المشروع

البعد	نوع المشروع	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
الأداء المالي للمشروع	صناعي	43	9.48	2.97907
	زراعي	30	10.43	3.07025
	تجاري	227	9.92	3.17524
	Total	300	9.91	3.13603
الأداء غير المالي للمشروع	صناعي	43	43.51	11.19815
	زراعي	30	48.26	6.95767
	تجاري	227	44.46	9.15754
	Total	300	44.71	9.33898

من خلال الجدول رقم (4-18) نلاحظ وجود فروقات ظاهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير نوع المشروع، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروقات ذات دلالة إحصائية، فقد تم إستخدام إختبار التباين الأحادي (One-Way- ANOVA) والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (4-19) نتائج تحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير القطاع الذي يعمل به المشروع / الأداء المالي وغير المالي

البعد		مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأداء المالي للمشروع	بين المجموعات	15.886	2	7.943	0.807	0.447
	داخل المجموعات	2924.684	297	9.847		
	المجموع	2940.57	299			

تابع إلى جدول (4– 19)

البعد		مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأداء غير المالي للمشروع	بين المجموعات	454.657	2	227.328	2.635	0.073
	داخل المجموعات	25623.11	297	86.273		
	المجموع	26077.77	299			

تشير قيم (F) في الجدول رقم (4–19) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) في إختلاف تقييم الأداء المالي وغير المالي للمشروع تعزى لطبيعة عمل المشاريع سواء كانت صناعية أو زراعية أو تجارية، حيث يتضح من الجدول أن قيمة مستوى الدلالة المصاحبة لقيم (F) كانت أكبر من (0.05) للمتغيرات التابعة، وبالتالي قبول الفرضية العدمية على النحو التالي:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) في إختلاف تقييم الأداء المالي وغير المالي للمشروع تعزى لطبيعة عمل المشاريع سواء كانت صناعية أو زراعية أو تجارية".

9.3.4 الفرضية التاسعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) في تبني القائمين على المشروع لإستراتيجية: أ) المنتج، ب) التسعير، ج) التوزيع، د) الترويج تعزى لعدد العاملين في المشروع".

لإختبار هذه الفرضية فقد تم إستخدام إختبار التباين الأحادي (One–Way– ANOVA) للعينات بالنسبة لعدد العاملين في المشروع، والجداول التالية تبين ذلك:

الجدول (4−20) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة تبعاً لمتغير عدد العاملين في المشروع

البعد	عدد العاملين في المشروع	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
إستراتيجية المنتج	1−4	263	26.23	5.220
	5−9	22	25.41	7.526
	10−19	15	29.13	2.356
	Total	300	26.32	5.346
إستراتيجية التسعير	1−4	263	21.13	5.132
	5−9	22	18.36	5.287
	10−19	15	24.67	3.754
	Total	300	21.10	5.185
إستراتيجية التوزيع	1−4	263	8.15	3.648
	5−9	22	7.82	3.445
	10−19	15	11.67	5.052
	Total	300	8.30	3.781
إستراتيجية الترويج	1−4	263	21.70	8.793
	5−9	22	20.27	8.876
	10−19	15	33.67	9.363
	Total	300	22.19	9.192

من خلال الجدول رقم (4−20) نلاحظ وجود فروقات ظاهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد العاملين في المشروع، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروقات ذات دلالة

إحصائية، فقد تم إستخدام إختبار التباين الأحادي (One–Way– ANOVA) والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (4–21) نتائج تحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير عدد العاملين في المشروع / الإستراتيجيات

البعد		مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	مستوى الدلالة
إستراتيجية المنتج	بين المجموعات	139.013	2	69.507	2.456	0.088
	داخل المجموعات	8405.903	297	28.303		
	المجموع	8544.917	299			
إستراتيجية التسعير	بين المجموعات	355.768	2	177.884	6.875	0.001*
	داخل المجموعات	7684.029	297	25.872		
	المجموع	8039.797	299			
إستراتيجية التوزيع	بين المجموعات	180.874	2	90.437	6.563	0.002*
	داخل المجموعات	4092.522	297	13.78		
	المجموع	4273.397	299			
إستراتيجية الترويج	بين المجموعات	2119.82	2	1059.91	13.603	0.000*
	داخل المجموعات	23140.97	297	77.916		
	المجموع	25260.79	299			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير قيم (F) في الجدول رقم (4–21) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تبني القائمين على المشروع لـ إستراتيجية التسعير، وإستراتيجية التوزيع، وإستراتيجية الترويج، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

($\alpha \leq 0.05$) في تبني القائمين على المشروع لإستراتيجية المنتج، ويتضح من الجدول أن قيمة مستوى الدلالة المصاحبة لقيمة (F) كانت أكبر من (0.05) لبعد "إستراتيجية المنتج"، ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية لبقية الإستراتيجيات حيث كانت قيمة (F) لإستراتيجية التسعير (6.875) ومستوى دلالة (0.001) وهي أقل من (0.05)، وقيمة (F) لإستراتيجية التوزيع" (6.563) ومستوى دلالة (0.002) وهي أقل من (0.05)، وقيمة (F) لإستراتيجية الترويج" (13.603) ومستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05).

ولتحديد مصادر هذه الفروق فقد تم إستخدام إختبار توكي للمقارنات البعدية (Tukey-HSD) حيث يوضح الجدول رقم (4-22) نتائج هذا الإختبار.

الجدول (4-22) نتائج توكي للفروقات البعدية تبعاً لعدد العاملين في المشروع/ الإستراتيجيات

Dependent Variable	(I) no. employees	(J) no. employees	الفرق بين المتوسطات
إستراتيجية التسعير	9-5	4-1	3.53739*
	19-10	9-5	6.30303*
إستراتيجية التوزيع	9-5	4-1	3.51458*
	19-10	9-5	3.84848*
إستراتيجية الترويج	19-10	4-1	11.96705*
		9-5	13.39394*

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول رقم (4−22) إلى ما يلي:

1− أن المشاريع الصغيرة ذات حجم العمالة (5−9) تركز على إستراتيجيات التسعير أكثر من المشاريع الصغيرة ذات حجم العمالة (1−4) وأن المشاريع ذات حجم العمالة من (10−19) تركز على تلك الإستراتيجيات أكثر من المشاريع ذات حجم العمالة من (5−9).

2− أن المشاريع الصغيرة ذات حجم العمالة (5−9) تركز على إستراتيجيات التوزيع أكثر من المشاريع الصغيرة ذات حجم العمالة (1−4) وأن المشاريع ذات حجم العمالة من (10−19) تركز على تلك الإستراتيجيات أكثر من المشاريع ذات حجم العمالة من (5−9).

3− أن المشاريع الصغيرة ذات حجم العمالة (10−19) تركز على إستراتيجيات الترويج أكثر من المشاريع الصغيرة ذات حجم العمالة (1−4) والمشاريع ذات حجم العمالة من (5−9).

وبالتالي رفض الفرضية العدمية جزئيا، وقبول الفرضية البديلة على النحو التالي:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تبني القائمين على المشروع لإستراتيجية ب) التسعير، ج) التوزيع ، د) الترويج تعزى لعدد العاملين في المشروع، ولكن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تبني القائمين على المشروع لإستراتيجية المنتج تعزى لعدد العاملين في المشروع".

10.3.4 الفرضية العاشرة:

"لا يوجد إختلاف في تقييم الأداء المالي وغير المالي للمشروع يعزى لعدد العاملين في المشروع ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

لإختبار هذه الفرضية فقد تم إستخدام إختبار التباين الأحادي (One−Way− ANOVA) للعينات بالنسبة لعدد العاملين في المشروع، والجداول التالية تبين ذلك:

الجدول (4-23) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لبعدي "الاداء المالي وغير المالي للمشروع" تبعاً لمتغير عدد العاملين في المشروع.

البعد	عدد العاملين في المشروع	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
الأداء المالي للمشروع	4-1	263	9.63	3.151
	9-5	22	11.95	2.236
	19-10	15	11.87	2.134
	Total	300	9.91	3.136
الأداء غير المالي للمشروع	4-1	263	44.43	9.030
	9-5	22	42.45	12.531
	19-10	15	52.87	4.533
	Total	300	44.71	9.339

من خلال الجدول رقم (4-23) نلاحظ وجود فروقات ظاهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد العاملين في المشروع، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروقات ذات دلالة إحصائية، فقد تم إستخدام إختبار التباين الأحادي (One-Way- ANOVA) والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (4-24) نتائج تحليل التباين الأحادي لبعدي "الاداء المالي وغير المالي للمشروع" تبعاً لمتغير عدد العاملين في المشروع

البعد		مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأداء المالي للمشروع	بين المجموعات	170.399	2	85.2	9.135	0.000*
	داخل المجموعات	2770.171	297	9.327		
	المجموع	2940.57	299			
الأداء غير المالي للمشروع	بين المجموعات	1129.997	2	564.998	6.726	0.001*
	داخل المجموعات	24947.77	297	83.999		
	المجموع	26077.77	299			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير قيم (F) في الجدول رقم (4-24) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأداء المالي وغير المالي للمشروع يعزى لعدد العاملين في المشروع، ويتضح من الجدول أن قيمة (F) للأداء المالي للمشروع (9.135) ومستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، وقيمة (F) للأداء غير المالي للمشروع (6.726) ومستوى دلالة (0.001) وهي أقل من (0.05). ولتحديد مصادر هذه الفروق فقد تم إستخدام إختبار توكي للمقارنات البعدية (Tukey-HSD) حيث يوضح الجدول رقم (4-25) نتائج هذا الإختبار.

الجدول (4-25) نتائج توكي للفروقات البعدية تبعاً تأثير لعدد العاملين في المشروع / الأداء المالي وغير المالي

Dependent Variable	(I) no. employees	(J) no. employees	الفرق بين المتوسطات
الأداء المالي للمشروع	4-1	9-5	-2.32717*
		19-10	-2.23929*
الأداء غير المالي للمشروع	19-10	4-1	8.43321*
		9-5	10.41212*

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول رقم (4-25) إلى وجود فروق حيث كانت الفروقات بين من يبلغ عدد العاملين لديهم (1-4) وبين من يبلغ (5-9) و(10-19) لبعد "الأداء المالي" لصالح من يبلغ عدد العاملين لديهم (5-9) و(10-19). أما بالنسبة لبعد "الأداء غير المالي" كانت الفروقات بين من يبلغ عدد العاملين لديهم (10-19) وبين من يبلغ (1-4) و(5-9) لصالح من يبلغ عدد العاملين لديهم (10-19). وبالتالي رفض الفرضية العدمية والقبول بالفرضية البديلة على النحو التالي: "يوجد إختلاف في تقييم الأداء المالي وغير المالي للمشروع يعزى لعدد العاملين في المشروع ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$)".

11.3.4 الفرضية الحادية عشر:

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات أ) المنتج، ب) التسعير، ج) التوزيع، د) الترويج على الأداء المالي للمشروع".

ومن أجل إختبار هذه الفرضية، فقد إستخدام تحليل الإنحدار المتعدد (Standard Multiple Regression) حيث تم التأكد قبل إستخدام هذا الأسلوب من عدم وجود إرتباط عالي بين المتغيرات المستقلة (Multicolinearity) بالإضافة إلى إستيفاء البيانات لشرط التوزيع الطبيعي وحسب ما هو مشار اليه في الملحق رقم (3) ويشير الجدول (4–26) إلى أن معامل التباين المسموح به للمتغيرات المستقلة كان أقل من 1 وأكبر من 0.10 حيث يعد ذلك مؤشراً إلى عدم وجود إرتباط عالي بين المتغيرات المستقلة (Hair et al., 1988). أما بالنسبة للتوزيع الطبيعي فيشير الجدول رقم (4–26) إلى أن قيم الإنحراف المعياري تراوحت بين (0.668–) و(0.862) مما يعني أن البيانات الحالية تقترن بالتوزيع الطبيعي بدرجة مقبولة

(Hair et al., 1988, Howell, 1997).

جدول (4–26) نتائج إختبار قوة الإرتباط بين المتغيرات المستقلة والتوزيع الطبيعي

المتغير المستقل / المؤشرات	إستراتيجية المنتج	إستراتيجية التسعير	إستراتيجية التوزيع	إستراتيجية الترويج
التباين المسموح به (Tolerance)	0.871	0.792	0.752	0.744
معامل تضخم التباين (VIF)	1.149	1.263	1.330	1.344
معدل الانحراف (Skewness)	−0.903	−0.668	0.862	0.659

الجدول رقم (4–27) نتائج إختبار الإنحدار المتعدد المتعلقة بتأثير المتغيرات المستقلة على الأداء المالي للمشروع

المتغير التابع / المؤشرات	الأداء المالي للمشروع
R	0.299
R^2	*0.089*
مربع R المعدلة	0.077
قيمة F	7.224
دلالة F الإحصائية	0.000
قيمة β لاستراتيجية المنتج	*0.104*
قيمة (t)	1.741
دلالة (t) الإحصائية	0.083
قيمة β لإستراتيجية التسعير	*0.112*
قيمة (t)	1.789
دلالة t الإحصائية	0.075
قيمة β لإستراتيجية التوزيع	*−0.038*
قيمة (t)	−0.587
دلالة t الإحصائية	0.557
قيمة β لإستراتيجية الترويج	**0.210**
قيمة (t)	3.252
دلالة t الإحصائية	**0.001**

فيما يتعلق بتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع/الأداء المالي للمشروع.

وحسب قيمة β المشار إليها في الجدول رقم (4−27) نجد أن إستراتيجية الترويج (β=0.210) هي الأكثر مساهمة في تفسير متغير الأداء المالي للمشروع، كون قيمة (t) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو تساوي (0.05) علماً بأنه لا يوجد تأثير لإستراتيجية المنتج (β=0.104) وأن قيمة (t) لهذا البعد ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو تساوي (0.05) حيث أن (P =0.08>0.05)، ولا يوجد تأثير لإستراتيجية التسعير (β=0.075) وأن قيمة (t) لهذا البعد ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو تساوي (0.05)، ولا يوجد تأثير لإستراتيجية التوزيع (β=0.038−) وأن قيمة (t) لهذا البعد ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو تساوي (0.05) حيث أن (P =0.557>0.05)، وبناءاً على ذلك، فإنه يتم قبول الفرضية العدمية جزئياً وعلى النحو التالي:

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية المنتج، التسعير والتوزيع، على الأداء المالي للمشروع، ويوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لـ إستراتيجية الترويج على الأداء المالي للمشروع".

12.3.4 الفرضية الثانية عشر:

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات أ) المنتج، ب) التسعير، ج) التوزيع، د) الترويج على الأداء غير المالي للمشروع".

ومن أجل إختبار هذه الفرضية، فقد تم إستخدام تحليل الإنحدار المتعدد (Standard Multiple Regression).

الجدول رقم (4-28) نتائج إختبار الإنحدار المتعدد المتعلقة بتأثير المتغيرات المستقلة على الأداء غير المالي للمشروع

المتغير التابع / المؤشرات	الأداء غير المالي للمشروع
R	0,509
R^2	*0.259*
مربع R المعدلة	0.249
قيمة F	25.736
دلالة F الإحصائية	0.000
قيمة β لإستراتيجية المنتج	*0.203*
قيمة (t)	3.774
دلالة (t) الإحصائية	0.000
قيمة β لإستراتيجية التسعير	*0.156*
قيمة (t)	2.769
دلالة t الإحصائية	0.006
قيمة β لإستراتيجية التوزيع	*0.134*
قيمة (t)	2.317
دلالة t الإحصائية	0.021
قيمة β لإستراتيجية الترويج	0.245
قيمة (t)	4.222
دلالة t الإحصائية	0.000

فيما يتعلق بتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع الأداء غير المالي للمشروع، تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (4−29) إلى ما يلي:

1) إن إستراتيجيات أ) المنتج، ب) التسعير، ج) التوزيع ، د) الترويج لها تأثير مباشر على الأداء غير المالي للمشروع، حيث أن قيمة (F=25.736) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0.05).

2) حسب قيمة β المشار إليها في الجدول رقم (4−16) نجد أن إستراتيجية الترويج (β=0.245) هي الأكثر مساهمة في تفسير متغير الأداء غير المالي للمشروع، ثم إستراتيجية المنتج (β=0.203)، إستراتيجية التسعير(β=0.156)، ثم إستراتيجية التوزيع (β=0.134) على التوالي، كون قيمة (t) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو تساوي(0.05)، وبناءاً على ذلك، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية والقبول بالفرضية البديلة وعلى النحو التالي:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات أ) المنتج، ب) التسعير، ج) التوزيع، د) الترويج على الأداء غير المالي للمشروع".

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

ويتكون من :

1.5 النتائج

2.5 التوصيات

3.5 الدراسات المستقبلية

مقدمة:

تم في هذا الفصل عرض لمجمل نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها، والتي تمثل مشكلة الدراسة، حيث تم التوصل إلى عدد من النتائج، وتالياً عرض ما أسفرت عنه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات:

1.5 النتائج:

السؤال الأول: ما هي خصائص إستراتيجيات المزيج التسويقي المستخدمة في المشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء؟

أولاً: فيما يتعلق بإستراتيجيات المنتج تشير نتائج الدراسة إلى أن المشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء تركز على بيع المنتجات التي تتناسب أسعارها مع شرائح الدخل المختلفة، وبيع عدة منتجات مختلفة للزبائن، وتأخذ بعين الإعتبار تغير أذواق وتفضيلات الزبائن عند توزيع وبيع المنتجات، وتقدم منتجات ذات مستويات مختلفة من الجودة لتسهيل عملية المفاضلة لدى الزبائن، وتقوم بتقديم منتجات جديدة ومطورة بالمقابل نجد أنها لا تهتم بالتعامل مع المنتجات ذات المنشأ الأجنبي وأنها لا تركز على غلاف أو عبوة المنتجات بشكل كبير. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة **(Mcdogall, 1990)** حيث أشارت إلى أن 5% من المشاريع الصغيرة تتبع إستراتيجيات تنافسية من خلال تقديم منتجات بأسعار تنافسية تستهدف فئة محددة من الزبائن. وكذلك أن 14% من المشاريع الجديدة تتبع إستراتيجيات تنافسية من خلال تقديم نطاق واسع من المنتجات إلى مجموعة من الأسواق وتقدم منتج متميز. وأن 6% تعمل على النمو من خلال تعدد أنواع المنتجات والسلع في العديد من الأسواق لتلبية طلب صغار الزبائن.

وتتفق مع دراسة (**Phil, 2007**) من حيث وجود تأثير إيجابي لإستراتيجية التفرد في نوعية المنتجات وعمليات التخزين على أداء شركات التجزئة في المستوى الوظيفي. ودراسة (**السميرات، 2009**) حيث تبين للباحث بأن المتوسط الحسابي العام لمجال المنتج كان مرتفعاً حيث أن المشاريع الصغيرة في محافظة المفرق تقوم بطرح منتجات متنوعة، وتعمل على تطوير منتجاتها تبعاً لتغير أذواق المستهلكين، وأنها تجري عمليات بحث وتطوير مستمرة لمنتجاتها من خلال إجراء تعديلات على شكل وحجم المنتج.

ثانياً: فيما يتعلق بإستراتيجيات التسعير تشير النتائج إلى أن المشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء تقوم بالتسعير من أجل البقاء في السوق، والتسعير بموجب قوى العرض والطلب، ولا تقوم بالتسعير من أجل الحصول على عوائد إستثمارية عالية تتناسب مع حجم رأسمال المستثمر أو سيولة نقدية لتسيير الأعمال، ولا تستخدم الأسعار التمييزية بين المناطق والأسواق. بالإضافة إلى أنها لا تقوم بالتسعير بناءاً على أسعار المنافسين الذين يعملون في السوق المستهدف. وأتفقت هذه النتيجة مع دراسة (**السميرات، 2009**) حيث أشارت إلى أن المشاريع الصغيرة في محافظة المفرق لا تقوم بتسعير منتجاتها بناءاً على أسعار المنافسين الذين يعملون في السوق المستهدف. ولم تتفق مع دراسة (**السميرات، 2009**) التي أشارت إلى أن المشاريع الصغيرة في محافظة المفرق لا تقوم بتسعير منتجاتها على أساس قوى العرض والطلب.

ثالثاً: تشير نتائج الدراسة إلى أن المشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء تحرص في إستراتيجيتها التوزيعية على إيصال المنتجات لأقرب نقطة للمستهلكين، ولا تستخدم نظامي التوزيع الإنتقائي (عدد من الموزعين لكل منطقة) ونظام التوزيع الوحيد (موزع واحد لكل منطقة جغرافية) أو إستراتيجية التوزيع الشامل علماً بأن المتوسط العام لإستراتيجيات التوزيع

المستخدمة (2.08). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (**Mcdogall, 1990**) حيث أشارت إلى أن 14% من المشاريع الجديدة تتبع إستراتيجيات تنافسية من خلال النمو في أجزاء صغيرة من السوق. ودراسة (**السميرات، 2009**) حيث أشارت إلى أن المشاريع الصغيرة في محافظة المفرق لا تستخدم نظام التوزيع الإنتقائي (عدد من الموزعين لكل منطقة)، وتقوم بإيصال منتجاتها لأقرب نقطة للمستهلكين، ولا تستخدم نظام التوزيع الوحيد (موزع واحد لكل منطقة جغرافية).

رابعاً: فيما يتعلق بإستراتيجيات الترويج تشير نتائج الدراسة إلى أن المشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء تركز في حملاتها الترويجية على جودة المنتج، وأسعار التنزيلات، وتستخدم النشرات والمطبوعات والبوسترات للإتصال مع الزبائن بدرجة متوسطة. وهي لا تستخدم الإعلان في التلفاز أو الراديو أو الإعلان في الصحف المحلية كما أنها لا تستخدم مندوبي المبيعات، علماً بأن المعدل المتوسط العام لإستراتيجيات الترويج المستخدم هو (2.02). وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (**السميرات، 2009**) حيث أشارت إلى أن المشاريع الصغيرة في محافظة المفرق لا تلجأ إلى مجال الإعلان من خلال التلفاز، الراديو، والصحف المحلية، وتستخدم النشرات والمطبوعات لتقديم المعلومات الكافية عن المنتجات بدرجة متوسطة. ودراسة (**Phil, 2007**) بوجود علاقة إيجابية لإستراتيجية تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية والمحافظة على العملاء.

خامساً: فيما يتعلق بالأداء المالي فتشير النتائج إلى أن المشاريع حققت زيادة في عدد الزبائن وتقدماً ملحوظا في حجم المبيعات والأرباح السنوية خلال السنوات الثلاث الماضية، وأنها لم تحقق نمواً في رأسمال العامل، وكذلك لم يحقق المشروع زيادة في معدل دوران المخزون خلال السنوات الثلاث الماضية وأن الأداء المالي بشكل عام كان بدرجة متوسطة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات كل من (**Reijonen, 2010**) من حيث أن الشركات الصغيرة والمتوسطة أظهرت إهتماماً بزيادة حجم المبيعات السنوية. كما إتفقت مع دراسة (**سميرات، 2009**) من حيث أن المشاريع الصغيرة في محافظة المفرق حققت تقدماً في أرباحها السنوية وحجم المبيعات وحصتها السوقية خلال السنوات الثلاثة الماضية بدرجة متوسطة. ودراسة (**Rami, 2008**) حيث إعتبرت 65.2% من الشركات أن تحسين أدائها يكون من خلال الربحية. ولم تتفق معها من حيث أنها إعتبرت 76% من الشركات تحسين أدائها يكون من خلال قياس معدل دوران المخزون.

سادساً: فيما يتعلق بالأداء غير المالي فتشير النتائج إلى أن المشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء تقوم بشرح مزايا ومنافع المنتج للزبون وأنها تقوم بمساعدة الزبائن في عملية إتخاذ قرار الشراء وكذلك يجيب العاملون في المشروع سريعا على إستفسارات الزبائن، وأنهم على إطلاع تام بمهارات البيع الشخصي في تسويق منتجات المشروع، ويظهر الزبائن رغبتهم في الشراء منتجات المشروع على نحو متكرر، كما أن الشكاوي المقدمة من الزبائن خلال السنوات الثلاث الماضية قد إنخفضت، وأنها تقوم بإظهار منتجاتها بشكل متميز مقارنة بالمشاريع التي تعمل في نفس المجال. ومن ناحية أخرى فإن هذه المشاريع لا تقدم خدمة ما بعد البيع ولا تقوم بالإحتفاظ بمعلومات خاصة عن العملاء للإتصال بهم بين الفينة والأخرى. وأنها لا تعتبر نظام المكافآت والعمولات للعاملين في المشروع نظاماً مجزيا لزيادة فاعلية أدائهم. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (**Mcdogall, 1990**) حيث أشارت إلى أن 14% من المشاريع الجديدة تتبع إستراتيجيات تنافسية من خلال تقديم خدمة عملاء متميزة من حيث مساعدة الزبائن في إتخاذ قرار الشراء. ودراسة (**السميرات، 2009**) حيث تبين للباحث بأن الأداء غير المالي كان مرتفعاً للمشاريع الصغيرة في محافظة المفرق وأن

العاملون في المشروع يجيبوا سريعا على إستفسارات الزبائن، وأن الزبائن يظهروا رغبتهم في الشراء منتجات المشروع على نحو متكرر، كما أن الشكاوي المقدمة من الزبائن خلال السنوات الثلاث الماضية قد إنخفضت بشكل كبير. ولم تتفق مع دراسة **(Reijonen, 2010)** حيث أظهرت الشركات الصغيرة والمتوسطة إهتماما ببناء علاقات مع العملاء والمحافظة عليهم من خلال الإحتفاظ بمعلومات عن العملاء والإتصال بهم. ودراسة **(السميرات، 2009)** حيث أشارت بأن المشاريع تحتفظ بمعلومات خاصة عن العملاء للإتصال بهم بين الفينة والأخرى.

السؤال الثاني: ما أثر إستراتيجيات المزيج التسويقي المستخدمة على الأداء المالي وغير المالي للمشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء؟

أولاً: فيما يتعلق بتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع/الأداء المالي للمشروع، فقد أظهرت النتائج عدم وجود تأثير لإستراتيجية المنتج، التسعير والتوزيع، على الأداء المالي للمشروع، وفي المقابل وجود تأثير لإستراتيجية الترويج على الأداء المالي للمشروع. وتتفق هذه النتائج مع دراسات كل من **(السميرات، 2009)** حيث أظهرت وجود أثر إيجابي للممارسات الترويجية على الأداء المالي، وعدم وجود أثر إيجابي لإستراتيجيات المنتج، السعر، التوزيع في الأداء المالي. ودراسة **(Michele, 2008)** بأن وجود أفضل المميزات للمنتجات لا يؤدي إلى وجود أفضل أداء للمنتجات الجديد والأداء التنظيمي في الشركات الصغيرة. ودراسة **(Yiming, 2007)** بعدم وجود تأثير لإستراتيجية التركيز (المنتج) على أداء المشاريع الصغيرة. ودراسة **(طمليه، 2005)** بأن المشاريع الصناعية الصغيرة تستطيع أن تحقق الربحية في حال إعتمادها نظم معلومات التسويق والحرص على تطبيق التخطيط الإستراتيجي للتسويق، وأنها تحقق النمو في حال تبني المفهوم التسويقي.

ولم تتفق مع نتائج دراسات كل من (**Dess, 1984**) بأن الشركات التي تتبنى إستراتيجية قيادة الكلفة الشاملة لها أثر كبير على زيادة معدل العائد على الإستثمار. وأن إستراتيجية التركيز لها أثر كبير على نمو المبيعات. ودراسة (**Yiming, 2007**) بوجود تأثير لإستراتيجية التمايز على أداء المشاريع الصغيرة. ودراسة (**طمليه، 2005**) من حيث أن المشاريع الصناعية الصغيرة تستطيع أن تحقق الربحية في حال تطبيق إستراتيجية قيادة الكلفة الشاملة. وأنها تحقق النمو في حال تطبيق إستراتيجية التمايز.

ثانياً: فيما يتعلق بأثر إستراتيجيات المزيج التسويقي على الأداء غير المالي للمشروع، فقد أظهرت النتائج وجود تأثير لإستراتيجيات المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج على الأداء غير المالي للمشروع وأن إستراتيجية الترويج هي الأكثر مساهمة في تفسير الأداء غير المالي للمشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء ويليها إستراتيجيات المنتج، والتسعير، والتوزيع على التوالي. وتتفق هذه النتائج مع دراسات كل من (**Phil, 2007**) حيث أشارت نتائج دراسته إلى أن إستخدام إستراتيجية التركيز لها تأثير إيجابي على خدمة العملاء وإستخدام قنوات التوسع لها تأثير إيجابي على أداء شركات التجزئة. ودراسة (**Yiming, 2007**) التي أشارت إلى وجود تأثير لتطوير المنتجات على أداء المشاريع الصغيرة. ودراسة (**السميرات، 2009**) التي أظهرت وجود أثر إيجابي للممارسات الترويجية والمنتج على الأداء غير المالي. ولم تتفق مع دراسة (**السميرات، 2009**) حيث أشارت نتائج دراسته إلى عدم وجود أثر إيجابي للممارسات التسويقية المتعلقة بالسعر والتوزيع على الأداء غير المالي في المشاريع الصغيرة في محافظة المفرق.

السؤال الثالث: ما أثر العوامل الديموغرافية على كل من الإستراتيجيات التسويقية والأداء المالي وغير المالي للمشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء؟

أولاً: توجد فروق بين الذكور والإناث القائمين على المشروع في تبنيهم لإستراتيجية المنتج، فقد أظهرت النتائج فروقاً لصالح الإناث، أي إن الإناث لديهن توجهات أكثر مقارنة مع نظرائهن الذكور، في المقابل عدم وجود فروق بين الذكور والإناث القائمين على المشروع في تبنيهم لإستراتيجيات التسعير، التوزيع، الترويج. وإتفقت هذه النتيجة مع دراسة **(سيف، 2008)** حيث أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات الديموغرافية وتسويق المنتجات الصناعية اليمنية.

ثانياً: توجد فروق بين الذكور والإناث القائمين على المشروع في تقييمهم للأداء المالي للمشروع، فقد أظهرت النتائج فروقاً لصالح الإناث، أي إن الإناث لديهن توجهات أكثر مقارنة مع نظرائهن الذكور، في المقابل عدم وجود فروق بين الذكور والإناث القائمين على المشروع في تقييمهم للأداء غير المالي للمشروع.

ثالثاً: لا توجد فروق بين الإستراتيجيات المستخدمة في المشاريع الصغيرة (المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج) تعزى لعدد سنوات عملها في السوق. وهذه النتيجة لم تتفق مع دراسة **(المصري، 1991)** حيث أشارت إلى أن المصانع التي تحقق تميزاً في مجال جودة المنتجات عمرها الإنتاجي أقل من خمسة سنوات، وهذا يعني وجود تأثير على إستراتيجية المنتج تعزى لعدد السنوات.

رابعاً: لا توجد فروق في إختلاف تقييم القائمين على المشروع للأداء المالي وغير المالي للمشروع تعزى لعدد سنوات عمل المشروع في السوق. ولم تتفق هذه النتيجة مع دراسة

(Yiming, 2007) حيث أشارت إلى وجود تأثير لعدد سنوات عمل المشروع على أداء المشاريع الصغيرة.

خامساً: توجد فروق بين القائمين على المشروع ممن يحملون الشهادة الجامعية وغير الجامعية في تبنيهم لإستراتيجية المنتج، فقد أظهرت النتائج فروقاً لصالح الحاصلين على الشهادة الجامعية، وعدم وجود فروق بالنسبة لإستراتيجيات التسعير، التوزيع والترويج. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة **(أبو بكر، 2002)** حيث أشارت إلى وجود فروق طبيعة للمعوقات التي تواجه المشاريع الصغيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصاحب المشروع. ولم تتفق مع دراسة **(المصري، 1991)** التي أشارت إلى أن زيادة نسبة المديرين من حملة المؤهلات وزيادة سنوات الخبرة لا تؤثران وأن هذين المتغيرين ليسا سبباً في قبول فكرة التعاون التسويقي.

سادساً: توجد فروق بين القائمين على المشروع ممن يحملون الشهادة الجامعية وغير الجامعية في تقييمهم للأداء المالي وغير المالي للمشروع. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة **(Michael, 2009)** بوجود تأثير إيجابي لمدير المشروع الذي لديه معرفة بالممارسات التسويقية على أداء هذه المشاريع. بالإضافة إلى ما جاء في دراسة **(الشميمري، 2006)** من حيث أن المنشأة الصغيرة التي يقودها مدير بتأهيل علمي عالٍ ومتخصص في التسويق يكون أكثر ميلاً إيجابياً للتوجه التسويقي السلوكي.

كما إتفقت مع دراسة **(السميرات، 2009)** حيث أظهرت الدراسة من خلال المتغيرات الديموغرافية بأن ما نسبته 46% من أفراد العينة لا يحملون مؤهل علمي، مما أدى إلى ضعف التوجه نحو ممارسة الأنشطة والممارسات التسويقية عند هؤلاء المدراء.

سابعاً: توجد فروق بين المشاريع الصناعية والتجارية في تبنيها لإستراتيجيات المنتج والتوزيع، فقد أظهرت النتائج فروق لصالح المشاريع التجارية بالنسبة لإستخدام إستراتيجيات المنتج، ولصالح المشاريع الصناعية بالنسبة لإستخدام إستراتيجيات التوزيع. في المقابل نجد عدم وجود فروق تعزى لطبيعة عمل المشروع سواء كانت صناعية أو زراعية أو تجارية في تبنيها لإستراتيجيات التسعير والترويج. حيث إتفقت هذه النتيجة مع دراسة (**Reijonen, 2010)** التي أشارت إلى أن التسويق في المشاريع الصغيرة والمتوسطة يختلف تبعاً لنوع القطاع الذي تعمل به الشركة.

ثامناً: عدم وجود فروق في إختلاف تقييم الأداء المالي وغير المالي للمشروع تعزى لطبيعة عمل المشاريع سواء كانت صناعية أو زراعية أو تجارية.

تاسعاً: وجود فروق في تبني القائمين على المشروع لإستراتيجيات التسعير، والتوزيع ، والترويج تعزى لعدد العاملين في المشروع، وعدم وجود فروق في تبني القائمين على المشروع لإستراتيجية المنتج تعزى لعدد العاملين في المشروع. حيث إتفقت هذه النتيجة مع دراسة **(Reijonen, 2010)** التي أظهرت أن التسويق في المشاريع الصغيرة والمتوسطة يختلف تبعاً لحجم الشركة والزبائن. وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة **(أبو بكر، 2002)** حيث أشارت إلى وجود فروق في طبيعة المعوقات التي تواجه المشاريع الصغيرة تعزى لمتغير عدد العاملين في المشروع لصالح عدد العاملين الأكثر، حيث أبدت الشركات التي عدد العاملين فيها 50–249 عامل إهتماماً أكبر بالممارسات التسويقية من الشركات التي عدد العاملين فيها من 0–9 عمال. ولم تتفق مع نتائج دراسة **(Michael, 2009)** التي أظهرت أن حجم المشروع ليس له تأثير ولم يكن محدد لممارسة التسويق داخل المشروع.

عاشراً: وجود فروق في تقييم الأداء المالي وغير المالي للمشروع يعزى لعدد العاملين في المشروع، حيث كانت الفروقات لصالح العاملين في المشاريع الصغيرة من (10) إلى (19). وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة (**المصري،1991**) حيث أشارت إلى أن المصانع التي تحقق تميزاً في مجال جودة المنتجات ذات العمالة (10-19) عاملاً وهذا يعني وجود تأثير يعزى لعدد العاملين في المشروع.

2.5 التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات وذلك على النحو التالي:

أولاً: توجيه المشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء بضرورة إعادة النظر بالإستراتيجيات المتعلقة بالمنتج من حيث التركيز على غلاف أو عبوة المنتجات بشكل كبير، وكذلك تعدد مصادر المنتجات التي تتعامل معها هذه المشاريع لإشباع حاجات ورغبات الزبائن المتعددة.

ثانياً: توجيه المشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء بضرورة إعادة النظر بإستراتيجيات التسعير من حيث إستخدام الأسعار التمييزية بين المناطق والأسواق، والتسعير بناءاً على أسعار المنافسين في السوق المستهدف.

ثالثاً: ضرورة إعادة النظر لدى المشاريع الصغيرة في عمليات توزيع منتجاتها من حيث العمل على توزيع المنتجات إلى عدة محافظات في المملكة وإتباع نظام التوزيع الإنتقائي من خلال عدد من الموزعين لكل منطقة، وكذلك إستخدام نظام التوزيع الوحيد بإختيار موزع واحد لكل منطقة جغرافية، والحرص على إيصال المنتجات لأقرب نقطة للمستهلكين.

رابعاً: ضرورة تركيز المشاريع الصغيرة على عناصر المزيج الترويجي، وذلك لترسيخ علامة المنتجات التجارية من خلال الإعلان في الصحف المحلية للوصول إلى الزبائن وتقديم الكوبونات، وتدريب وتطوير كفاءة مندوبي المبيعات للإتصال بالزبائن بشكل فعال.

خامساً: زيادة الوعي التسويقي لدى إدارات المشاريع الصغيرة لتحقيق النمو في رأسمال العامل، وكذلك بالدور الذي تلعبه الإستراتيجيات التسويقية في رفع مستوى أدائها المالي.

سادساً: الإستعانة بأفراد مؤهلين في مجال التسويق لرسم وتنفيذ الأنشطة التسويقية من حيث تقديم المشروع لخدمة ما بعد البيع، والإحتفاظ بمعلومات خاصة عن العملاء للإتصال بهم بين الفينة والأخرى، وكذلك إعتماد نظام للمكافآت للعاملين لزيادة فاعلية أدائهم.

سابعاً: الايعاز لمؤسسات الدولة المعنية بتنمية المجتمعات المحلية بضرورة تشجيع الطلبة الخريجين على إقامة مشاريع صغيرة، وذلك لما لهذا القطاع من دور هام وحيوي في الحد من الفقر والبطالة.

ثامناً: إنشاء مؤسسة وطنية تعنى بشؤون المشاريع الصغيرة في المحافظات وتتعاون مع جميع الجهات المحلية والإقليمية والدولية ذات العلاقة بدعم هذه المشاريع، ومساعدة القائمين عليها على كيفية عمل دراسات تتعلق بالسوق، لما لهذا القطاع من دور هام وحيوي في الإقتصاد الوطني الأردني.

تاسعاً: إعتماد معيار تصنيف المشاريع الصغيرة في الأردن من حيث حجم العمالة بحيث تكون من 1 -4 عمال.

عاشراً: ضرورة توجيه أصحاب المشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء للتجديد والابتكار والتطوير في إستراتيجياتها التسويقية مما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائها المالي وغير المالي.

3.5 الدراسات المستقبلية :

أولاً: إجراء هذه الدراسة بمتغيراتها المستقلة والتابعة على قطاع الخدمات في المشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء لمعرفة مدى تبنيهم للاستراتيجيات التسويقية وتقييم أدائها فيما إذا كان هناك فروق في استخدام هذه الاستراتيجيات أم لا.

ثانياً: دراسة واقع المشاريع الصغيرة في محافظات أخرى ومعرفة دورها في الاقتصاد الوطني الأردني.

ثالثاً: دراسة أثر المؤسسات التمويلية في أداء المشاريع الصغيرة في المملكة الأردنية الهاشمية عامة وفي محافظة البلقاء خاصة.

رابعاً: دراسة دور المشاريع الصغيرة في الحد من مشكلتي الفقر والبطالة في محافظة البلقاء.

الفصل السادس

المصادر والمراجع

- المصادر والمراجع العربية:

الكتب:

1. ابراهيم، محمد، **إدارة التسويق-أسس ومبادئ عملية،** 1997، مكتبة عين شمس، القاهرة.

2. أبو علفه، عصام الدين، **التوزيع: النظرية والتطبيق،** الجزء الثاني، 2007، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، الاسكندرية.

3. أبو علفه، عصام الدين، **الترويج: النظرية والتطبيق،** الجزء الثالث، 2007، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، الاسكندرية.

4. عدوان، موسى، **تسويق المؤسسات الصغيرة،** 2000، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

5. برنوطي، سعاد، **إدارة الأعمال الصغيرة (ابعاد للريادة)،** الطبعة الثانية، 2008، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

6. البكري، ثامر، **استراتيجيات التسويق،** الطبعة الاولى، 2007، جهينه للنشر والتوزيع، عمان.

7. توفيق محمد عبدالمحسن، **اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء،** 2006، دار الفكر العربي، القاهرة.

8. الجياشي، علي عبد الرضا، **التسعير: مدخل تسويقي،** الطبعة الاولى، 2007، جهينة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

9. الحاج وآخرون، **التسويق من المنتج إلى المستهلك**، الطبعة الثانية، 1997، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن.

10. حسن، أمين، **استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرون**، 2001، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

11. الزعبي، علي، **إدارة التوزيع**، الطبعة الأولى، 2009، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

12. الزعبي، علي، **إدارة الترويج والاتصالات التسويقية**، الطبعة الأولى، 2008، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن.

13. سالم، شيماء، **الاتصالات التسويقية المتكاملة**، الطبعة الأولى، 2006، مجموعة النيل العربية، القاهرة.

14. الصحن، محمد فريد، **مبادئ التسويق**، 1993، الدار الجامعية، الاسكندرية.

15. الصميدعي، محمود، **استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي**، الطبعة الثانية، 2004، دار ومكتبة حامد، عمان، الأردن.

16. الضمور، هاني، **إدارة قنوات التوزيع**، الطبعة الأولى، 1999، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

17. عبدالرحيم، محمد، **إدارة قنوات التسويق**، 1993، دار الكتب المصرية، القاهرة.

18. عبدالعزيز، أبو نبعة، **التسويق المعاصر**، الطبعة الأولى، 2006، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

19. عبدالله، عقيل، **تقييم المشروعات إطار نظري وتطبيقي**، الطبعة الثانية، 1999، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن.

20. عبيدات، محمد، **مبادئ التسويق مدخل سلوكي،** الطبعةالخامسة، 2006، عمان، الأردن.

21. عبيدات، محمد، **استراتيجية التسويق: مدخل سلوكي،** الطبعة الثالثة، 2003، دار المستقبل، عمان، الأردن.

22. عزام، زكريا وعبدالباسط، حسونة، مصطفى الشيخ، **مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق،** 2008، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

23. العطية، ماجد، **إدارة المشروعات الصغيرة،** 2004، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

24. عفانه، جهاد و أبو عيد، قاسم، **إدارة المشاريع الصغيرة،** 2004، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

25. العلاق، بشير، والعبدلي، قحطان، **استراتيجيات التسويق،** 1999، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

26. عليان، ربحي، **أسس التسويق المعاصر**، الطبعة الأولى، 2008، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

27. العيساوي، كاظم، **دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات: تحليل نظري وتطبيقي،** الطبعة الثانية، 2005، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

28. فليب، كوتلر وارمسترونج، جاري، **اساسيات التسويق،** ج1، 2007، دار المريخ للنشر، الرياض.

29. كليفورد، بومباك، **أسس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة،** 1989، مركز الكتب الاردني، عمان، الأردن.

30. معلا، ناجي، **الأصول العلمية للترويج التجاري والإعلان**، الطبعة الثانية، 1996، المكتبة الوطنية، عمان.

31. معلا، ناجي و توفيق، رائف، **أصول التسويق– مدخل تحليلي**، الطبعة الرابعة، 2010، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

32. المنصور، كاسر وجواد، شوقي، **إدارة المشروعات الصغيرة**، الطبعة الاولى، 2000، دار الحامد للنشر،عمان، الأردن.

33. المؤذن، محمد صالح، **مبادئ التسويق**، 1999، مكتبة دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن.

34. الموسوي، عبد الرسول، **دراسات الجدوى وتقييم المشروعات**، الطبعة الاولى، 2004، دار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

35. النجار، فايز وعبدالستار، علي، **الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة**، الطبعة الثانية، 2010، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

36. نصير، نعيم، **إدارة وتقييم المشروعات**، 2005، منشورات المنظمة العربية للتنمية والإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

37. يوسف، توفيق عبدالرحيم، **إدارة الأعمال التجارية الصغيرة**، الطبعة الاولى، 2002، دار صنعاء للنشر، عمان، الأردن.

الرسائل الجامعية:

1. أبوبكر، نجاة، **المشاريع الصغيرة في فلسطين_ الصعوبات وأنماط التخطيط فيها**، رسالة ماجستير غير منشورة، 2002، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

2. الحايك، محمود، **دور المشاريع الصغيرة الممولة في الحد من الفقر والبطالة في مناطق جيوب الفقر دراسة حالة محافظة المفرق**، رسالة ماجستير غير منشورة، 2007، كلية التخطيط، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

3. السميرات، محمد، **الممارسات التسويقية وأداء المشاريع الصغيرة: دراسة ميدانية للمشاريع الصغيرة في محافظة المفرق**، رسالة ماجستير غير منشورة، 2009، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، المفرق.

4. طملية، الهام، **تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية تحقق البقاء والربحية والنمو للمشاريع الصناعية الصغيرة في الاردن**، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2005، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، عمان.

المجلات والدوريات:

1. أبو قحف، عبدالسلام، أساسيات التسويق، مجلة كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الاسكندرية، الجزء الأول، ص52، (1996).

2. أبونبعة عبدالعزيز، "**مراجعة استراتيجيات النظام التسويقي في المنشآت**"، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 55، العدد 30،ص ص79-99 (1998).

3. حياصات، خالد، **معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الاردنية من وجهة نظر الموظفين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد الثاني، العدد الرابع، (2006).

4. دهمش، نعيم، "**تدقيق وتقييم كفاءة الأداء وفعالية المشاريع النمائية في الدول النامية**"، مجلة الدراسات ، المجلد الثاني عشر، العدد الخامس، الجامعة الاردنية، ص ص203-268 (1985).

5. زرفون وعجلية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لمحاربة الفقر في ظل ظاهرة العولمة الاقتصادية: دراسة حالة الجزائر مؤتمر الاقتصاد السابع، المشروعات الصغيرة: أداة فاعلة لمواجهة الفقر، جامعة اليرموك، أربد، (2007).

6. الزيادات، محمد، "**دور المشروعات الصغيرة في الحد من مشكلة البطالة في الاردن**"، مؤسسة الفكر العربي، ص ص 14-166(2008).

7. سيف، "**متغيرات السوق وأثرها على تسويق المنتجات الصناعية اليمنية**"، (2008).

8. الشميمري، أحمد بن عبد الرحمن ، " **العوامل المؤثرة في التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة**، دورية الإدارة العامة، المجلد 46 العدد 1، ص ص 3-46، (2006).

9. صيام، وليد زكريا، "**تنمية المشروعات الصغيرة_البنوك في الأردن**"، مجلة 19، العدد الاول، (2000).

10. العتوم، "**استثمار فرصة الهبة الديموغرافية في تدعيم ممارسات ونتائج أداء مؤسسات تنمية المشاريع الصغيرة في الاردن**"، مجلة السكان والتنمية، العدد 3، ص ص 93-111، (2007).

11. عبدالمحسن، توفيق محمد، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، جامعة الزقازيق: معهد الكفاية الإنتاجية، ص9، (2001).

12. فخري، الهام، "**التحديات التسويقية التي تواجه المشروعات الصناعية الغذائية الصغيرة والمتوسطة**"، بحث مقدم في مؤتمر: منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة – التحديات والآفاق المستقبلية– جامعة اليرموك، أربد، (2003).

13. المصري، محمد عصام، "**إمكانات التعاون التسويقي بين المصانع الصغيرة– دراسة تطبيقية في مدينة القاهرة الكبرى**"، مجلة الإدارة العامة، العدد 69، ص ص 147-201، (1991).

14. مقاطف، "**استراتيجية تسويق المنتجات الصيدلانية، حالة دار الحكمة للاستثمار**"، (1998).

15. النعيمات، السيد عبد السلام، "**دور المشروعات الصناعية الصغيرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية**"، جامعة أربد الأهلية، (1999).

المراجع الأجنبية:

Books:

1. Baker, Micheal J. ,(1996)," **Marketing: An Introductory Test**", Macmillan press, London 6th ed.

2. Boyd, Harper, W. & Walker, Orville, C. Marketing management, 2nd ed., IRWIN, Boston, 1990, page 30.

3. Bradley, Frank (1995) **"Marketing Management: Providing, Communicating and Deliveringvalue"**Prentice-Hall, London.

4. Brassinton, F. & Pettitt, S.(2000), 2 edition, "Principles Of Marketing, Peason Education Limited, England.

5. Bull, V. (1992), "Marketing Management Strategic Planing Approch", Mc Grow-Hill Book Company, NewYork, 3ed, London.

6. Gisbrechts, Els and Campo, Katia, " **Pricing**", in Blois, Keith(2000), The oxford Texbook at Marketing", oxford university Press, Newyork.

7. Gravens, David, Hills, Gerald, E.& Woodruff, Robert, B. (1987), **"Marketing Management"** IRWIN, USA.

8. Hair, J., Anderson, R. and Black, W. (1998) ,**Multivariate Data Analysis**, 5th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, USA.

9. Jain, S., (2000) "**Market Planning & Strategy**", 6th edition, South-Western College Publishing, DPS Associates, Inc.

10. Philip Kotler (1997), **Marketing Management: Analysis, planning Implementation and Control**, 9th ed., Prentice Hall International, New Jersey.

11. Holey,A. (2000), **Small Business Marketing**, 4th edition, Prentice-Hall, London.

12. Kotler, Philip; Armstrong, Gary (2007), **Principles of marketing**, 12 edd.

13. Kotter, Philip; Keller, Kevin (2008), **Marketing management**, pearson, prestic Hall, London.

14. Mintzberg Herry, " The Strategy Concept", Five Ps For Strategy, Califorina Management Review, Vol.3, No.1, (1973).

15. Pasco- Berlro(1997), Marketing International, 2 edition, Dunod.

16. Pride & Ferrel, Marketing Management, Houghton Mifflin co, 2003.

17. Ross, Frederick, A. & KirKpatrick, charles, A.(1982), "**Marketing**", Little, Brown and Company, Boston.

18. Wheelen 1. Thomas. And Hunger 1. David (2004), **Strategic Management and Business Policy**: Prentice Hall, Upper Saddle River NJ.

19. Zikmund, W. & Amico, M., " The Power Of Effective Marketing", 3.nd.ed. South-Western- Thomson Learning, USA.

Journal and thesis:

1. Parrott,G., Azam,M., Holliman,D. (2010), **An analysis of marketing programmers adopted by regional small and medium-sized enterprises**, Journal of small Business and Enterprise Development, Vol. 17 No. 2, Pp.184-203.

2. Batool AL-Hour (2008), Market Orientation and Its Impact on the Jordanian Business Organizations Performance: Afield Study, Unpublished M. A. Thesis, Yarmouk University, Irbid, pp 57-59.

3. Carl, A. S.(2008), **Strategy development in international marketers: a tow tier approach**, International Marketing Review, Vol.25 No.5, Pp. 520-543.

4. Dess,G.G. and Davis,R.S. (1984), **Porters generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational**

performance, Academy of Management Journal, Vol.27, No. 3, Pp. 467-488.

5. Mcdogall,P. and Robinson,R.B.(1990), **New venture strategies: an empirical identification of eight archetypes of competitive strategies for entry**, Strategic Management Journal, Vol.11, Pp. 447-467.

6. Michael, F. and John, L (2009), **The role of the marketing function in small and medium sized enterprises**, Journal of small Business and Enterprise Development, Vol. 16 No. 4, Pp.569-585.

7. Michele, O., (2008), **Determinants of new product performance in small firms**, International Journal of Entrepreneurial Behaviour Research Vol. 15 No. 2, Pp. 124-136.

8. Phil, M., (2007), **Hierarchical fit Levels of strategy and performance in UK small retail Businesses**, Management Decision, Vol. 45 No. 3 Pp. 484-502.

9. Rami, A. and Ahmed, A (2008), **Analysis of small business performance in Syria**, Education Business and Society Contemporary Middle Easterm Issues, Vol. 1 No. 1, PP. 50-62.

10. Reijonen,H., (2010), **Do all SMEs practice same kind of Marketing**, Journal of small Business and Enterprise Development, Vol. 17, No. 2, Pp.279-293.

11. Robinson,R.B. and Pearce,J.A.(1988), **Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance**, Strategic Management Journal, Vol.9 Pp. 43-66.

12. Sharma,B.(2004), **Marketing strategy,contextual factors and performance An investigation of their relationship**, Marketing Intelligence and planning, Vol. 22 No. 2, Pp. 128-143.

13. Simpson,M., Padmore,J (2006), **Marketing in small and medium sized enterprises**, Behavior and Research, Vol. 12 No. 6, Pp. 361-387.

14. Yiming,T., (2007), **Marketing and business performance of construction SMEs in China**, Journal of small Business and Industrial Marketing, Vol. 22 No. 2, Pp.118-125.

المواقع الإلكترونية:

	اسم الموقع	العنوان الإلكتروني
	دائرة الإحصاءات العامة	http://www.dos.gov.jo

الملحق رقم(1) : قائمة بأسماء المحكمين لنموذج الاستبيان

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	أ. د أكثم الصرايرة	جامعة البلقاء التطبيقية
2	أ. د مروان النسور	جامعة البلقاء التطبيقية
3	د. فراس الشلبي	جامعة البلقاء التطبيقية
4	د. محمد الزيادات	جامعة البلقاء التطبيقية
5	د. محمد سليمان النسور	جامعة البلقاء التطبيقية
6	د. خليل الحياري	جامعة البلقاء التطبيقية

الملحق(2) : استبانة الدراسة

استبانة

أخي المحترم ، أختي المحترمة....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

ينوي الباحث إعداد دراسة بعنوان " **أثر الاستراتيجيات التسويقية على اداء المشاريع الصغيرة في محافظة البلقاء**" وهي دراسة ميدانية على المشاريع الصغيرة المسجلة لدى غرفة صناعة البلقاء في محافظة البلقاء، استكمالا للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة البلقاء التطبيقية.

تم تطوير هذه الاستبانة من قبل الباحث لتحقيق أهداف الدراسة، ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة مع توخي الدقة، وذلك بوضع إشارة (×) حيثما كان رأيك، علما بأن البيانات والمعلومات سوف تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

والشكر الجزيل لتعاونكم مسبقا

الباحث

أشرف عبدالكريم عبدالله النسور

رقم الهاتف : 0777422410

البريد الالكتروني : ashrafnsour@hotmail.com

الجزء الأول: العوامل الديموغرافية:

1- الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2- المؤهل العلمي:

☐ جامعي ☐ غير جامعي

3- عمر المشروع:

☐ أقل من أربع سنوات ☐ 4- 8 سنوات ☐ 9 سنوات فأكثر

4- نوع السوق الذي تعمل به:

☐ صناعي ☐ زراعي ☐ تجاري

5- حجم العمالة:

☐ 1 – 4 عمال ☐ 5 – 9 عاملين ☐ 10 – 19 عامل

الجزء الثاني: الاستراتيجيات التسويقية

أولا: استراتيجية المنتج: يرجى وضع إشارة (×) واحدة فقط في الخانة التي تعتقد بأنها تمثل درجة تكرارك في استخدام الاستراتيجيات المتعلقة بالمنتج.

الرقم	الفقرة	غالباً جدا	غالباً	أحيانا	نادراً	نادراً جدا
1	نتخصص في بيع :					
1/1	منتج واحد للزبائن.					
2/1	عدة منتجات مختلفة للزبائن.					
2	نقدم منتجات ذات مستويات مختلفة من الجودة لتسهيل عملية المفاضلة لدى الزبائن.					
3	نأخذ بعين الاعتبار تغير أذواق وتفضيلات الزبائن عند توزيع وبيع المنتجات.					
4	نركز على غلاف أو عبوة المنتجات بشكل كبير.					
5	نركز على التعامل مع المنتجات أو المواد الخام ذات المنشأ الأجنبي.					
6	نركز على التعامل مع المنتجات أو المواد الخام ذات المنشأ المحلي (أردني).					
7	نركز على المنتجات أو المواد الخام التي تتناسب أسعارها مع شرائح الدخل المختلفة.					
8	نقوم بتقديم منتجات جديدة ومطورة.					

ثانيا: استراتيجية السعر: يرجى وضع إشارة (×) واحدة فقط في الخانة التي تعتقد بأنها تمثل درجة تكرارك في استخدام الاستراتيجيات المتعلقة بالسعر.

الرقم	الفقرة	غالباً جدا	غالباً	أحيانا	نادراً	نادراً جدا
1	نقوم بتسعير المنتجات بالاعتماد على الاسس التالية:					
1/1	للحصول على هامش ربحي محدد مبني على نسبة مئوية من التكاليف الكلية.					
2/1	للحصول على عوائد استثمارية عالية تتناسب مع حجم رأسمال المستثمر.					

الرقم	الفقرة	غالباً جدا	غالباً	أحيانا	نادراً	نادراً جدا
3/1	**للحصول على سيولة نقدية مريحة لتسيير الأعمال.**					
4/1	**للبقاء في السوق.**					
5/1	**بناء على قوى العرض والطلب في السوق الذي نعمل به.**					
6/1	**بناء على أسعار المنافسين الذين يعملون في السوق أو المنطقة التي نعمل بها.**					
7/1	**بناء على الاسعار التمييزية (اختلاف في الاسعار) بين المناطق والأسواق.**					

ثالثاً: استراتيجية التوزيع: يرجى وضع إشارة (×) واحدة فقط في الخانة التي تعتقد بأنها تمثل درجة تكرارك في استخدام الاستراتيجيات المتعلقة بالتوزيع.

الرقم	الفقرة	غالباً جدا	غالباً	أحيانا	نادراً	نادراً جدا
1	**نتعامل مع الوسطاء التسويقيون ذوي الشهرة والسمعة الجيدة في توزيع المنتجات.**					
2	**نتبع أسلوب التوزيع المباشر للمستهلكين بدون وجود وسطاء.**					
3	**نقوم بتوزيع المنتجات إلى عدة محافظات في المملكة.**					
4	**نقوم بإتباع نظام التوزيع الوحيد (موزع واحد لكل منطقة جغرافية).**					
5	**نقوم بإتباع نظام التوزيع الانتقائي (عدد من الموزعين لكل منطقة).**					
6	**نحرص على إيصال المنتجات لأقرب نقطة للمستهلكين.**					

رابعاً: استراتيجية الترويج: يرجى وضع إشارة (×) واحدة فقط في الخانة التي تعتقد بأنها تمثل درجة تكرارك في استخدام الاستراتيجيات المتعلقة بالترويج.

الرقم	الفقرة	غالباً جدا	غالباً	أحيانا	نادراً	نادراً جدا
1	**نستخدم :**					
1/1	**الإعلان في التلفاز للوصول الى الزبائن.**					
1/2	**الإعلان في الراديو للوصول الى الزبائن.**					
3/1	**الإعلان في الصحف المحلية للوصول الى الزبائن.**					
1/4	**النشرات والمطبوعات والبو سترات الثابتة والمتحركة للوصول الى الزبائن.**					
2	**نستخدم مندوبي المبيعات للاتصال بالزبائن.**					
3	**نركز في الحملات الترويجية على جمالية المنتجات من حيث الشكل واللون، والعبوة.**					
4	**نركز في الحملات الترويجية على جودة المنتجات.**					
5	**نركز في الحملات الترويجية على أسعار التنزيلات.**					
6	**نركز في الحملات الترويجية على الكوبونات.**					
7	**نركز في الحملات الترويجية على العلامة التجارية في توزيع المنتجات.**					
8	**نركز في الحملات الترويجية على تقديم خدمات ما بعد البيع.**					

الجزء الثالث: الأداء

أولاً: الأداء المالي: يرجى وضع إشارة (×) واحدة فقط في الخانة التي تعتقد بأنها تمثل مستوى أداءكم خلال السنوات الثلاث الماضية.

الرقم	الفقرة	جيد	متوسط	ضعيف
1	حقق المشروع تقدما ملحوظا في ارباحه السنوية خلال الخمس سنوات الماضية.			
2	حقق المشروع تقدما ملحوظا في حجم المبيعات خلال الخمس سنوات الماضية.			

الرقم	الفقرة	جيد	متوسط	ضعيف
3	حقق المشروع نموا في رأسمال العامل خلال الخمس سنوات الماضية.			
4	حقق المشروع زيادة في عدد الزبائن خلال الخمس سنوات الماضية.			
5	حقق المشروع زيادة في معدل دوران المخزون خلال الخمس سنوات الماضية.			

ثانياً: الأداء غير المالي: يرجى وضع إشارة (×) واحدة أمام كل فقرة من الفقرات التالية في الخانة التي تعتقد بأنها تمثل درجة موافقتكم عليها.

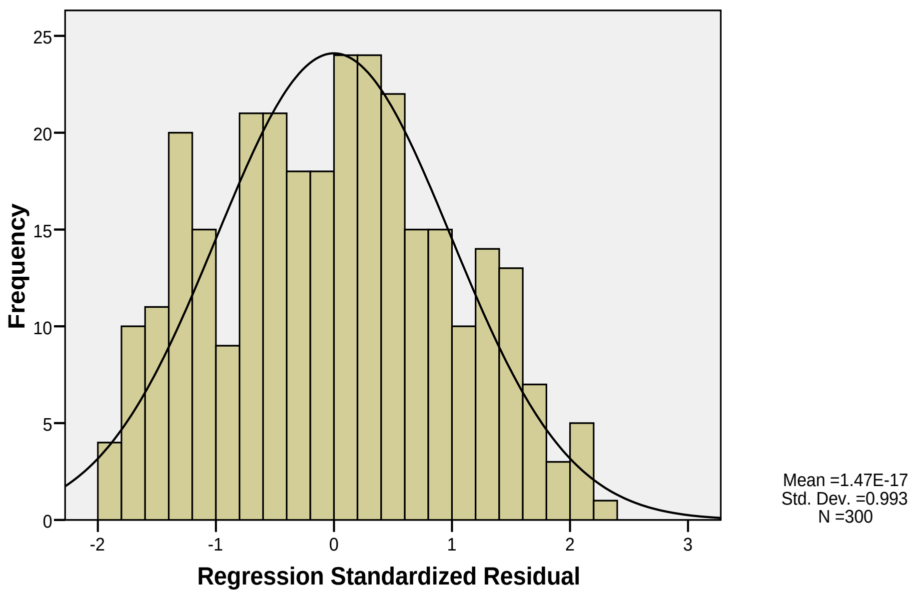
الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يظهر الزبائن رغبتهم في شراء (منتج/منتجات) المشروع على نحو متكرر.					
2	انخفضت الشكاوى المقدمة من الزبائن خلال الخمس سنوات الماضية.					
3	يجيب العاملون في المشروع سريعا على استفسارات الزبائن.					
4	نقوم بالاحتفاظ بمعلومات خاصة عن العملاء للاتصال بهم بين الفينة والأخرى.					
5	نعتبر نظام المكافآت والعمولات للعاملين في المشروع نظاما مجزيا لزيادة فاعلية أدائهم.					
6	نقوم بمساعدة الزبائن في عملية اتخاذ قرار الشراء.					
7	نقوم بشرح مزايا ومنافع المنتج للزبون.					
8	إننا على اطلاع تام بمهارات البيع الشخصي في تسويق منتجات المشروع.					
9	يوجد في المشروع معايير واضحة للرقابة على أداء العاملين فيما يتعلق بخدمة الزبائن.					
10	يقدم المشروع خدمة ما بعد البيع.					
11	نقوم بإظهار منتجاتنا بشكل متميز مقارنة بالمشاريع التي تعمل في نفس المجال.					
12	نقوم بحث وتحفيز العاملين في المشروع على تمرير المعلومات الهامة عن السوق.					

شكراً لتعاونكم

الملحق رقم(3)

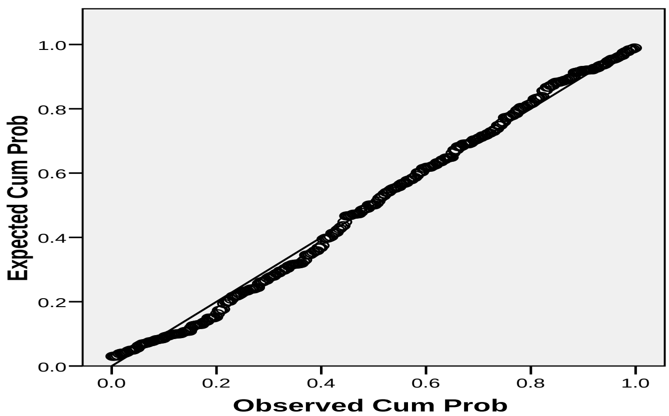
Histogram

Dependent Variable: financialperformance



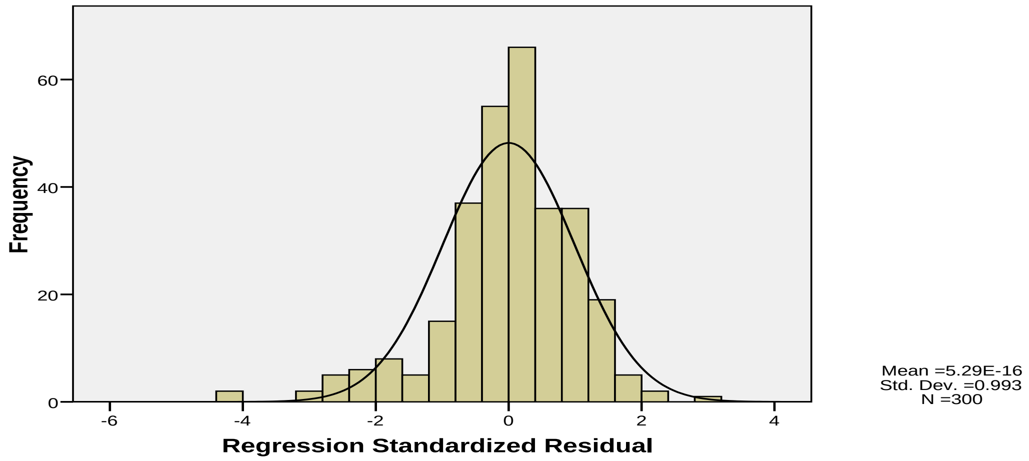
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: financialperformance



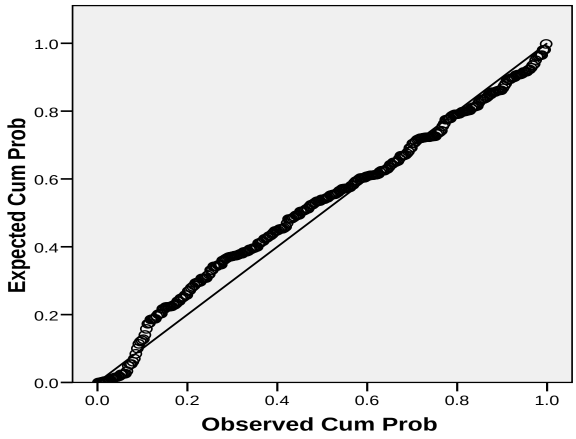
Histogram

Dependent Variable: nonfinancialperformance



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: nonfinancialperformance



الملحق رقم (4)

نبذة عن المشاريع الصغيرة في الأردن

تعددت معايير تصنيف المشاريع في الأردن من حيث الحجم وفقاً للجهة التي حددت التصنيف، وإعتمدت جميعها على معيار عدد العمال لتصنيف المشاريع فصنفت دائرة الإحصاءات العامة وبنك الإنماء الصناعي المشاريع التي عدد عمالها من(1–4) مشاريع الصغيرة، بينما صنفت غرفة صناعة عمان والجمعية العلمية الملكية المشاريع التي عدد عمالها من (1–19) مشاريع الصغيرة، ومؤسسة الضمان الإجتماعي(1–5) عمال، ومؤسسة تشجيع الإستثمار (1–10) عمال، وميزت جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بين المشاريع الخدمية الصغيرة (1–100) عامل والمشاريع الصناعية الصغيرة (1– 30) عاملاً، بينما حددت الشركة الأردنية لضمان القروض المشاريع الصغيرة (1– 50) عامل. ولا يوجد حتى هذه اللحظة اتفاق حول المعيار الأفضل والذي يمكن إستخدامه لتعريف المشروع الصغير والمتوسط. ولكن وكما يبدو فإن هناك اتفاق ولو بصورة نسبية على إستخدام معيار عدد العمال.

وتعد المشروعات الصغيرة من أهم مكوّنات النشاط الاقتصادي في الأردن، فهي تنتشر في مجالات الصناعة والتجارة والزراعة والخدمات. ولها أهمية كبيرة لما تتميز به من مرونة وقدرة على التكيف مع حاجات ورغبات الزبائن، بالإضافة إلى قدرتها على خدمة قطاعات من المجتمع لا يمكن للمشروعات الكبيرة خدمتها، وخلق فرص عمل سواء لصاحب المشروع أو لغيره، وبالتالي الإسهام في حلّ مشكلة البطالة وكذلك تقوية الأواصر الإجتماعية.

وتشير جداول دائرة الإحصاءات العامة بأن عدد المنشآت الصغيرة ارتفع من (117،409) منشأة في عام 2000 إلى (141،228) في عام 2006 وبنسبة نمو تصل إلى (20%).

وقد رافق الزيادة في عدد المنشآت زيادة في عدد القوى العاملة في تلك المنشآت وبنسبة (31%) حيث كان عدد العاملين فيها عام 2000 بحدود 360 ألف عامل. ويلاحظ بأن ما يقارب من (42%) من هذه الفرص الوظيفية تم إيجادها من خلال المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تتميز بتدني رؤوس أموالها ومستلزماتها الإستثمارية وتكلفة خلق فرص العمل فيها. ويتّضح ذلك من خلال متوسط عدد العاملين في المنشأة في قطاع المنشآت الصغرى والصغيرة والمتوسطة حيث يبلغ 3 عمال لكلّ منشأه في حين أن متوسط عدد العاملين في المنشآت الكبيرة بحدود 400 عامل.

كما يشير تقرير دائرة الإحصاءات العامة لعام 2007 فأن التوزيع القطاعي للمنشآت بين القطاعات الاقتصادية المختلفة ووفقاً لأحجام تلك المنشآت ومن خلال أعداد العاملين فيها، حيث يلاحظ بأن هذه المنشآت موزعة بين القطاعات الاقتصادية على النحو التالي: القطاع الصناعي ويستحوذ على ما يقرب من 14% من إجمالي عدد تلك المنشآت ويشغل بحدود 28% من إجمالي القوى العاملة فيها ويلاحظ بأن 99% من منشآت ومشروعات القطاع الصناعي هي صغيرة ومتوسطة وهذه توفر 60% من فرص العمل المتاحة في القطاع. أما في ما يتعلق بقطاع الإنشاءات فأن إجمالي منشآت هذا القطاع لا تتجاوز 1,3% من إجمالي عدد المنشآت وبنسبة تشغيل 4%. أما قطاع تجارة الجملة والتجزئة، وقطاع الخدمات العامة فيشكلان معاً ما نسبته 84% من إجمالي المنشآت العاملة في الاقتصاد الأردني، ويبلغ إجمالي المنشآت الصغيرة والمتوسطة في هذا القطاع ما يفوق 98% من إجمالي عدد المنشآت العاملة في هذين القطاعين ويشغلان ما يفوق 68% من إجمالي القوى العاملة. وهذا يعكس الوضع الفعلي لتركيبة المنشآت العاملة في الاقتصاد الوطني.

Abstract

The impact of marketing strategies on the performance of small enterprise: A field study for small enterprises at AL- Balqa Governorate

Prepared by:

Ashraf Abdalkareem AL-Nsour

Supervised by:

Dr .Abdel Halim Issa Al-Zoubi

(Assistant Professor)

This study aims to investigate the impact of marketing strategies on the performance of small enterprises at Al-Balqa Governorate. The importance of this study- as far as the researcher is aware- is emerged from its dependent and independent variables that were not previously examined within the concept of small enterprises at Al-Balqa Governorate. To achieve the research's objectives, this study has used two samples chosen randomly. The pilot study that comprised (100) small enterprises is conducted to purify the questionnaire's statements relating to its clarity and the sequence of questions and decrease the number of the questionnaire's statements through factor analysis. The main sample has comprised (300) of small enterprises at a response rate of 85.7% after having excluded the responses of 50 small enterprises.
The data were analyzed via SPSS packages. In this respect, the data analysis has showed the following results:

- Females are more likely to use product's strategies and have more abilities in the assessment of the financial performance of the enterprise than males did.
- While the Non holders of degree University are more likely to use the non-financial performances in evaluating their enterprises than the holders of university certificates, the holders of university certificates are more likely to use the financial performances in evaluating their enterprises than the holders of non-degree university.
- While the retailing enterprises are more likely to use the product's strategies in their marketing activities than the industrial enterprises did, the industrial enterprises are more likely to use the distribution's strategies in their marketing activities than the retailing enterprises.
- There is a difference relating to the evaluation of financial and non-financial performances attributed to the number of employees working in the projects; the differences are in favor of small enterprises that have (10) to (19) workers.

- The promotion strategies have only influenced the financial performance of small enterprises.
- The strategies of product, pricing, distribution, and promotion have differently influenced the non-financial performance of small enterprises. The promotion strategies have the most contribution in explaining the variations of non-financial performance of small enterprises followed by product, pricing, and distribution strategies respectively.

However, the results fill some gaps in the literature of marketing related to the impact of marketing strategies on the performance of small enterprises. In addition, the study provides some recommendations to the decision-makers in respect of supporting the strength areas of strategies used by small enterprises and how to improve and overcome the weaknesses areas.